Noah J. Goldstein, Steve J. Martin & Robert B. Cialdini
(Tác giả cuốn bestseller Những đòn tâm lý trong thuyết phục)

Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive

36 +14 chước thuyết phục bất kỳ ai

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

alphabooks

YES!: 50 Secrets from the Science of Persuasion

Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini

Hoàng Thị Minh Hiếu *dịch*

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ về dịch vụ bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Bìa: Nguyễn Ngọc Thùy

Biên tập viên Alpha Books: Trần Thị Khuyên

Nhà Xuất Bản Lao Động Xã Hội

Địa chỉ: Ngõ Hoà Bình 4, Minh Khai, Hai Bà Trưng, Hà Nội

Điện thoại: 04.36246913

Fax: 04.36246915

Mục lục

Nhà Xuất Bản Lao Động - Xã Hội

Trân trọng giới thiệu các cuốn sách thuộc dòng ĐÀM PHÁN & THUYẾT PHỤC

1. **Nghệ thuật giao tiếp để thành công**, tác giả: Leil Lowndes, số trang: 375, giá bìa: 64.000 đ
2. **Những cuộc đàm phán quyết định**, tác giả: Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, AI Switzler, số trang: 316, giá bìa: 64.000 đ
3. **Những cuộc đối đầu quyết định**, tác giả: Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, AI Switzler, số trang: 386, giá bìa: 74.000 đ
4. **Sức mạnh thuyết phục**, tác giả: Kurt W. Mortensen, số trang: 400, giá bìa: 59.000 đ
5. **Thuyết phục bằng tâm lý**, tác giả: Robert B. Cialdini, số trang: 392, giá bìa: 74.000 đ
6. **Bạn có thể đàm phán bất cứ** điều gì, tác giả: Herb Cohen, số trang: 336, giá bìa: 64.000 đ
7. **Không thể** => **có thể**, tác giả: Dave Lakhani, số trang: 248, giá bìa: 45.000 đ
8. **Tác nhân xoay chuyển** , tác giả: Kenrry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, AI Switzler, David Maxfiel, số trang: 332, giá bìa: 59.000 đ
9. **Không thể bị lừa dối**, tác giả: David J. Lieberman, số trang: 252, giá bìa: 49.000 đ

Lời giới thiệu

Nếu thế giới là một sân khấu thì chỉ những thay đổi rất nhỏ trong lời thoại của bạn cũng có thể tạo ra hiệu ứng lớn.

Diễn viên hài kịch Henny Youngman kể cho chúng ta nghe một câu chuyện cười về chuyến lưu trú của ông như sau: "Đây là khách sạn kiểu gì vậy! Khăn tắm to và mịn đến nỗi tôi khó có thể đóng nổi chiếc va li của mình".

Tuy nhiên, trong vài năm qua, những tình huống khó xử mà khách lưu trú gặp phải đã *thay đổi*. Giờ đây, vấn đề có nên thay khăn tăm trong phòng cho khách hay không đã được thay thế bằng mối quan tâm là liệu có nên để khách *dùng lại* khăn tắm trong suốt thời gian lưu trú của họ. Với những cam kết bảo vệ môi trường ngày càng tăng của các khách sạn, ngày càng nhiều khách du lịch được yêu cầu tái sử dụng nhiều lần một khăn tắm, nhằm bảo vệ nguồn tài nguyên, tiết kiệm năng lượng và giảm lượng bột giặt nguy hại thải ra môi trường. Trong đa số các trường hợp, những yêu cầu này được thể hiện dưới dạng tờ bướm dán trong phòng tắm.

Những tờ bướm này cho ta cái nhìn sâu sắc về những bí ẩn của khoa học thuyết phục.

Để thông điệp phát huy tối đa sức mạnh thuyết phục của nó đối với các khách lưu trú trên mọi khía cạnh và thực sự trở thành một động lực thúc đẩy, những ngôn từ nào nên được viết vào tờ bướm để có sức thuyết phục lớn nhất tới du khách? Câu trả lời sẽ được bàn luận khá kỹ trong hai chương tiếp theo, nhưng trước tiên ta nên xem xét vấn đề những người thiết kế thông điệp làm thế nào để khích lệ khách lưu trú tham gia những chương trình bảo vệ môi trường kiểu này. Một cuộc điều tra về thông điệp tại hàng loạt khách sạn trên toàn cầu cho thấy, thông điệp trên các tờ bướm chủ yếu khuyến khích khách dùng lại khăn tắm bằng cách hướng sự chú ý của họ vào mục tiêu duy nhất là bảo vệ môi trường. Khách lưu trú luôn được thông tin rằng tái sử dụng khăn tắm sẽ giúp bảo vệ nguồn tài nguyên, tránh cho môi trường bị suy thoái và kiệt quệ hơn nữa. Những thông tin này thường đi kèm với những hình ảnh rất bắt mắt về môi sinh như cầu vồng, những cơn mưa, những cánh rừng nhiệt đới… và thậm chí cả loài tuần lộc nữa.

Chiến lược thuyết phục kiểu này dường như có hiệu quả. Ví dụ, một trong những nhà cung cấp tờ bướm với mục đích trên báo cáo rằng đa số khách lưu trú có cơ hội tham gia chương trình đều tái sử dụng khăn tắm ít nhất một lần trong suốt thời gian ở lại. Tỷ lệ tham gia của khách nhờ vào những tờ bướm này có thể thấy là thật ấn tượng.

Tuy nhiên, các nhà tâm lý xã hội luôn tìm nhiều cách khác nhau để ứng dụng kiến thức khoa học vào việc lập chính sách hiệu quả hơn. Giống như nhiều biển quảng cáo trên đường phố với lời mời chào "Hãy đặt quảng cáo của bạn ở đây", những tờ bướm kêu gọi tái sử dụng khăn tắm cũng chào mời, thậm chí cầu xin chúng ta "Hãy thử nghiệm ý tưởng của bạn ở đây". Vì thế, chúng ta đã tham gia. Và, như chúng tôi sẽ phân tích ở phần sau, có thể suy luận rằng, chỉ cần một thay đổi nhỏ trong cách đưa ra yêu cầu thì chuỗi các khách sạn còn có thể đạt được kết quả tốt hơn nhiều.

Tất nhiên, việc mỗi người làm sao để nâng cao tính hiệu quả của các chiến dịch bảo vệ môi trường theo đúng hướng chỉ là vấn đề nhỏ. Nhìn rộng hơn, chúng tôi cho rằng, khả năng thuyết phục người khác của bất cứ ai cũng có thể cải thiện được bằng cách học và áp dụng những

chiến lược thuyết phục đã được khoa học chứng minh là rất thành công. Như các bạn sẽ thấy trong cuốn sách này, chỉ vài thay đổi nhỏ trong thông điệp cũng có thể khiến chúng có sức thuyết phục hơn nhiều. Chúng tôi sẽ miêu tả điều đó dựa trên các nghiên cứu, một số do chúng tôi thực hiện, một số do các nhà khoa học khác tiến hành, để làm rõ thêm quan điểm này trong từng ngữ cảnh khác nhau. Chúng tôi sẽ thảo luận về các nguyên lý đằng sau những kết quả phát hiện được. Mục tiêu chính của chúng tôi là cung cấp cho bạn đọc những hiểu biết sâu sắc về quá trình phân tích tâm lý ẩn chứa bí kíp gây ảnh hưởng tới người khác và thay đổi thái độ, hành vi của họ theo hướng có lợi cho cả đôi bên. Cùng với việc đưa ra nhiều chiến lược thuyết phục hiệu quả và hợp chuẩn mực đạo đức, chúng tôi còn bàn luận những cách thức giúp bạn đề phòng và hóa giải những tác động tinh tế hay trực diện lên quá trình đưa ra quyết định của bạn.

Quan trọng là, thay vì dựa vào trào lưu tâm lý thời thượng hay những "trải nghiệm cá nhân" phiến diện, chúng tôi sẽ bàn luận tới khía cạnh tâm lý cơ bản trong các chiến lược gây ảnh hưởng xã hội khá thành công dựa trên các dẫn chứng khoa học thuyết phục. Chúng tôi sẽ tiến hành điều này bằng cách đưa ra vài ví dụ khó có thể giải thích bằng lý giải khoa học dựa trên hiểu biết sâu sắc về tâm lý gây ảnh hưởng xã hội. Ví dụ, khi nghe tin một trong những vị giáo hoàng nổi tiếng của lịch sử hiện đại qua đời, người ta đổ xô tới các cửa hiệu cách đó hàng nghìn dặm để mua những món đồ lưu niệm chẳng liên quan gì đến vị giáo hoàng đó, tòa thánh Vatican hay nhà thờ Catholic?

Chúng tôi cũng sẽ đưa ra cái nhìn sâu sắc về việc cung cấp thiết bị văn phòng đơn lẻ có thể khiến nỗ lực thuyết phục người khác của bạn đặc biệt trở nên hiệu quả hơn. Luke Skywalker [1] có thể dạy chúng ta điều gì về lãnh đạo, những sai lầm nào trong đàm thoại dẫn tới việc "gậy ông đập lưng ông", làm sao để chuyển thế yếu thành mạnh, và đôi khi, tại sao việc tự đánh giá bản thân - và bị người khác đánh giá - như một chuyên gia, có thể rất nguy hiểm.

Thuyết phục là một khoa học, chứ không phải một nghệ thuật

Cho đến nay, thuyết phục đã được nghiên cứu một cách khoa học trong hơn nửa thế kỷ. Tuy nhiên, những nghiên cứu về thuyết phục vẫn còn là một bí mật khoa học, thường được đăng tải trên các tạp chí khoa học chuyên ngành. Xem xét một số lượng lớn các nghiên cứu về đề tài này có thể giúp ích cho việc lý giải vì sao nghiên cứu này lại được quan tâm thường xuyên đến vậy. Chẳng hề ngạc nhiên khi những người có nhiều lựa chọn về cách thức gây ảnh hưởng tới người khác lại có những quyết định dựa trên suy nghĩ với nền tảng trong các lĩnh vực như kinh tế, khoa học chính trị và chính sách cộng đồng. Tuy nhiên, điều khó hiểu ở chỗ, những người đưa ra quyết định lại thường không quan tâm đến những lý thuyết hay ứng dụng sẵn có trong lĩnh vực tâm lý con người.

Một lý giải cho rằng, trái với việc họ quan tâm ra sao tới các lĩnh vực kinh tế, khoa học chính trị hay chính sách cộng đồng, họ đều phải học hỏi từ người khác để đạt được một trình độ nhất định. Nhưng mọi người lại nghĩ rằng họ sở hữu những hiểu biết mang tính trực quan về cắc quy luật tâm lý đơn giản dựa trên đạo đức sống và việc tiếp xúc với người khác. Kết quả là, họ dường như không học được hay tham vấn được các nghiên cứu về tâm lý khi đưa ra quyết định. Quá tự tin vào mình khiến họ mất đi nhiều cơ hội gây ảnh hưởng tới người khác - hay tệ hơn, áp dụng sai những nguyên tắc tâm lý, gây hại cho chính mình và người xung quanh.

Bên cạnh việc quá dựa vào những trải nghiệm cá nhân, mọi người còn quá tự tin vào việc "từ bụng ta suy ra bụng người". Ví dụ, tại sao nhân viên tiếp thị lại chọn tờ bướm thiết kế chỉ tập trung duy nhất vào những tác động của chương trình đó đến môi trường? Có lẽ họ cũng đã làm cái việc mà hầu hết chúng ta cũng sẽ làm - khi tự hỏi, "Điều gì thúc đẩy tôi tham gia chương trình bằng việc tái sử dụng những chiếc khăn tắm chứ?" Bằng việc tự vấn động cơ của bản thân, họ sẽ nhận ra rằng việc nhấn mạnh vào những giá trị và sự đồng nhất của mình với tư cách một cá nhân quan tâm đến vấn đề môi trường sẽ là một động lực đặc biệt. Nhưng làm như vậy, họ vẫn chưa nhận ra được cách có thể tăng số lượng người tham gia chỉ bằng việc thay đổi vài ngôn từ trong lời yêu cầu.

Thuyết phục là một khoa học. Nhưng sẽ là sai lầm khi cho rằng nó là một nghệ thuật. Mặc dù những nghệ sĩ tài ba có thể học được các kỹ năng nhằm khai thác tối đa khả năng của mình, song một nghệ sĩ thành danh lại chủ yếu dựa vào tài năng và khả năng sáng tạo của mình, những thứ mà không một thầy nào có thể truyền thụ được. May thay, đó không phải là trường hợp của khoa học thuyết phục. Thậm chí với những người tự nghĩ mình không có khả năng thuyết phục - khi họ không thể dụ nổi một đứa trẻ chơi đồ chơi - cũng có thể học cách để trở thành người có khả năng thuyết phục đạt trình độ cao bằng cách sử dụng những chiến lược đã được khoa học chứng minh là hiệu quả.

Dù bạn là giám đốc, luật sư, y tá, nhà hoạch định chính sách, người cung cấp thực phẩm, giáo viên hay bất cứ công việc gì đi chăng nữa, thì cuốn sách này được viết ra để giúp bạn trở thành bậc thầy về thuyết phục. Chúng tôi sẽ bàn luận những chiến lược cụ thể dựa trên những điều mà một người trong nhóm chúng tôi, tác giả Robert J. Cialdini, đã đề cập đến trong tác phẩm của ông mang tên *Influence*: *Science and Practice* (Tạm dịch: Gây ảnh hưởng - Khoa học và thực hành) với sáu nguyên lý mang tính toàn cầu về gây ảnh hưởng xã hội: sự đáp trả (chúng ta cảm thấy có nghĩa vụ đáp lại ân huệ từ người khác), uy thế (chúng ta trông đợi vào các chuyên gia vẽ đường cho chúng ta), sự cam kết và sự nhất quán (chúng ta muốn hành động nhất quán theo những cam kết và những giá trị của mình), sự khan hiếm (nguồn cung cấp càng ít, chúng ta càng muốn có nó), thiện cảm (càng quý mến mọi người, chúng ta càng có nhiều điều muốn nói "có" với họ) và bằng chứng xã hội (chúng ta quan sát người khác làm gì để định hướng cho hành động của mình). Chúng tôi sẽ giải nghĩa những nguyên lý trên và cách chúng thể hiện trong nhiều văn cảnh cụ thể, song chúng tôi sẽ không tự giới hạn mình vào những vũ khí đó. Mặc dù sáu vũ khí đó là chìa khóa cho phần lớn các chiến lược gây ảnh hưởng xã hội nhưng, vẫn còn nhiều chiến lược thuyết phục dựa trên các yếu tố tâm lý con người mà chúng tôi sẽ cùng các bạn khám phá.

Chúng tôi cũng sẽ nêu bật tác dụng của các chiến lược trong nhiều hoàn cảnh khác nhau, tập trung không chỉ tại công sở mà còn ở cả những giao thiệp cá nhân của bạn - ví dụ, với tư cách là bậc cha mẹ, người hàng xóm hay bạn bè. Những lời khuyên chúng tôi đưa ra rất thực tế, giúp định hướng hành động, mang tính đạo đức cao và dễ thực hiện, lại không quá tốn công sức hay tiền bạc.

Chúng tôi mong muốn rằng sau khi đọc xong cuốn sách này, kho tri thức về cách thuyết phục của bạn sẽ có thêm rất nhiều những chiến lược gây ảnh hưởng xã hội đã được khoa học chứng thực mà lúc nào bạn cũng sẽ cần đến.

1 - Bạn có thể tăng hiệu quả thuyết phục của mình bằng cách kéo người nghe vào cuộc như thế nào?

Ngày nay, các chương trình truyền hình trả tiền, dưới dạng “thông tin quảng cáo” trở nên phổ biến cùng với xu hướng phát triển ồ ạt của các kênh truyền hình sẵn có. Colleen Szot là một trong những nhà biên kịch bản thành công nhất trong nghề biên tập các chương trình truyền hình kiểu này. Thêm một lý do thú vị khác: bên cạnh việc viết một số mục “thông tin quảng cáo” nổi tiếng, gần đây bà lại sáng tạo ra một chương trình đánh bật kỷ lục bán hàng của kênh mua sắm đồ gia dụng rất ăn khách vốn đã tồn tại gần hai mươi năm. Mặc dù có sử dụng các yếu tố chung giống như hầu hết các chuyên mục thông tin quảng cáo khác, với những ngôn từ chau chuốt, những khán giả cuồng nhiệt và chiêu thức kêu gọi sử dụng sản phẩm của những người nổi tiếng, nhưng Szot chỉ cần thay đổi ba từ trong lời thoại quảng cáo vốn được coi là chuẩn mực. Điều này đã khiến cho số lượng người chọn mua các sản phẩm của bà tăng nhanh chóng. Đáng lưu ý hơn, ba từ ấy đã chứng tỏ cho các khách hàng tiềm năng biết quá trình đặt mua một sản phẩm không hề dễ dàng. Đó là những từ gì và tại sao chúng lại có sức mạnh thúc đẩy doanh số bán hàng vượt bậc như thế?

Szot đã thay đổi lời chào hàng quen thuộc “Hiện các tổng đài viên đang đợi, xin quý khách vui lòng gọi ngay” thành “Nếu các tổng đài viên đang bận, xin quý khách vui lòng gọi lại”. Mới nghe qua thì sự thay đổi đó có vẻ như không sáng suốt cho lắm. Nhưng thực tế, thông điệp này lại muốn nói với khách hàng rằng họ có thể phải mất công đợi và quay số cho đến khi có người nhấc máy. Tuy nhiên, quan điểm vẫn còn nhiều hoài nghi đó đã bỏ qua sức mạnh của nguyên lý bằng chứng xã hội. Nói một cách ngắn gọn, khi cảm thấy không chắc chắn về một hành vi ứng xử nào đó, người ta thường có xu hướng phóng tầm mắt ra xa và mong đợi người khác chỉ dẫn cho phải làm gì. Trong ví dụ về Colleen Szot, khi nghe câu “Hiện các tổng đài viên đang đợi” người ta thường tưởng tượng ra các chuỗi hình ảnh như: rất nhiều nhân viên tẻ nhạt đang uể oải ngồi dũa móng tay hay vân vê các tờ phiếu mua hàng trong khi chờ đợi bên những chiếc máy điện thoại im hơi lặng tiếng.

Nào, bây giờ hãy xem cảm nhận của bạn về sản phẩm sẽ thay đổi như thế nào nếu bạn được nghe câu nói “Nếu các tổng đài viên đang bận, xin quý khách vui lòng gọi lại”. Thay vì tưởng tượng ra hàng dài nhân viên thiếu năng động và nhàn rỗi, có lẽ bạn sẽ thấy những nhân viên đang miệt mài trả lời hết cuộc điện thoại này đến cuộc điện thoại khác, tưởng chừng không bao giờ dứt. Khi lời thoại đã được chỉnh sửa, người xem quảng cáo đã thực hiện theo hành vi của người khác, ngay cả khi những người đó hoàn toàn ẩn danh. Xét cho cùng, ”Các đường dây đang bận nghĩa là những người đang xem mục thông tin quảng cáo giống mình cũng đang gọi điện”.

Nhiều phát hiện kinh điển trong tâm lý xã hội học đã chứng minh sức mạnh của bằng chứng xã hội có thể gây ảnh hưởng tới hành vi của người khác. Lấy ví dụ, trong một thí nghiệm do nhà nghiên cứu khoa học Stanley Milgram và các đồng nghiệp tiến hành, trợ tá của họ dừng chân tại một vỉa hè đông đúc của thành phố New York và nhìn lên bầu trời 60 giây. Hầu hết người qua đường đều thản nhiên đi lại xung quanh người đàn ông này mà chẳng mảy may quan tâm xem anh ta đang nhìn cái gì. Tuy nhiên, khi các nhà khoa nghiên cứu huy động thêm bốn người đàn ông nữa làm thành nhóm những người đang ngắm bầu trời, thì số lượng người qua đường gia

nhập nhóm này đã tăng gấp bốn lần.

Mặc dù không có gì phải nghi ngờ rằng hành vi ứng xử của người khác chính là nguồn động lực có tầm ảnh hưởng xã hội mạnh mẽ, song chúng tôi nhận thấy, khi hỏi những người tham gia nghiên cứu xem liệu hành vi ứng xử của người khác có tác động đến họ không, tất thảy đều khẳng định là không. Nhưng các nhà tâm lý xã hội thực nghiệm hiểu rất rõ. Họ biết rằng năng lực nhận thức của con người về các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi ứng xử của mình là rất kém. Có lẽ, đó là một trong những lý do giải thích tại sao những người thiết kế tờ bướm khuyến khích tái sử dụng khăn tắm lại không nghĩ đến việc sử dụng nguyên lý bằng chứng xã hội như một lợi thế. Khi tự vấn bản thân: "Điều gì đã khuyến khích mình thế?", họ đã loại trừ chính sự ảnh hưởng của người khác trên thực tế đã tác động đến hành vi của mình. Kết quả là, họ dành hết tâm trí vào việc tái sử dụng khăn tắm có thể góp phần bảo vệ môi trường như thế nào, một động lực mà ít nhất, xét ở bề nổi, nó cũng liên quan mật thiết đến hành vi ứng xử mà họ mong muốn.

Đừng quên tìm hiểu xem phần lớn khách lưu trú khi nhìn thấy biển hiệu kêu gọi sử dụng lại khăn tắm có thực sự tái sử dụng khăn tắm ít nhất một vài lần trong suốt thời gian họ nghỉ ở đó hay không? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta chỉ đơn thuần thông báo một sự thật hiển nhiên? Nó có ảnh hưởng đến việc tham gia chiến dịch bảo vệ môi trường của họ không? Hai trong số các tác giả và một số nhà nghiên cứu khác đã quyết định kiểm chứng xem liệu biển hiệu kêu gọi tái sử dụng khăn tắm chuyển tải thông điệp này có thực sự thuyết phục hơn biển hiệu đã được sử dụng rộng khắp trong ngành dịch vụ khách sạn hay không.

Để thực hiện điều này, với sự hợp tác của một giám đốc khách sạn, chúng tôi cùng đặt hai tấm biển trong các phòng. Một tấm biển truyền tải thông điệp bảo vệ môi trường đơn thuần mà hầu hết các khách sạn đều sử dụng. Nó yêu cầu khách lưu trú chung tay bảo vệ môi trường và nguồn tài nguyên thiên nhiên bằng cách tham gia chương trình này. Tấm biển thứ hai khai thác triệt để bằng chứng xã hội với thông điệp rất chân thực: Phần lớn khách lưu trú tại khách sạn đã tái sử dụng những chiếc khăn tắm của họ ít nhất một lần trong suốt thời gian lưu trú. Hai tấm biển này, cũng như các vật dụng khác mà chúng tôi sẽ đề cập ở phần sau của cuốn sách, đã được đặt một cách ngẫu nhiên trong các phòng khác nhau của khách sạn.

Ngày nay, các nhà tâm lý xã hội thực nghiệm rất may mắn khi có được đội ngũ trợ lý nghiên cứu sinh đại học luôn nhiệt tình giúp họ thu thập dữ liệu. Tuy nhiên, như các bạn có thể mường tượng được, không những các trợ lý nghiên cứu của chúng tôi mà cả các vị khách lưu trú đều cảm thấy khó chịu với việc các nhà nghiên cứu lẻn vào các phòng tắm để thu thập thông tin. Và hội đồng kỷ luật nhà trường cũng không tán đồng điều này (ngay cả các bà mẹ của chúng tôi cũng bày tỏ thái độ tương tự về vấn đề này). May mắn thay, những nhân viên phục vụ phòng tốt bụng đã tình nguyện thu thập thông tin cho chúng tôi. Trong ngày đầu tiên phục vụ phòng cho mỗi vị khách, họ chỉ cần ghi chép xem liệu các vị khách có chọn cách dùng lại ít nhất một khăn tắm hay không.

Khi phân tích các dữ liệu, chúng tôi phát hiện ra rằng những khách lưu trú biết được hầu hết các khách khác cũng từng dùng lại khăn tắm (lực hấp dẫn của bằng chứng xã hội), thông điệp mà chúng tôi chưa thấy bất kỳ khách sạn nào sử dụng, cũng có xu hướng làm theo như vậy. Con số này cao hơn 26% so với những khách chỉ nhìn thấy thông điệp bảo vệ môi trường đơn thuần

khuyến khích tái sử dụng khăn tắm. Điều đó cũng đồng nghĩa với việc sẽ có thêm 26% số người tham gia chương trình bảo vệ môi trường, đáp ứng chỉ tiêu đề ra, điều mà chúng tôi dễ dàng đạt được nhờ thay đổi một vài từ trong tấm biển nhằm chuyển tải điều mà những người khác đang làm. Đó quả là một tiến bộ vượt bậc dựa trên việc mọi người cho rằng các tấm biển hoàn toàn không có tác động gì đến họ.

Nhiều phát hiện cho thấy, sức mạnh của bằng chứng xã hội có thể mang lại hiệu quả rất lớn khi bạn nỗ lực thuyết phục người khác. Tất nhiên, bạn cũng đừng xao nhãng tầm quan trọng của cách bạn truyền đạt thông tin. Khán giả sẽ chẳng nhiệt tình hưởng ứng với bài phát biểu kiểu như "Này, các bạn! Hãy là một con cừu và tham gia bầy cừu. Beeeeeee!". Một bài phát biểu súc tích và mạch lạc như "Hãy tham gia cùng với rất nhiều người khác trong việc chung tay bảo vệ môi trường" sẽ nhận được nhiều sự đồng thuận hơn.

Ngoài tác động đối với các chính sách công, bằng chứng xã hội cũng phát huy sức mạnh to lớn trong công việc của bạn. Bên cạnh việc chào bán các sản phẩm bán chạy với những số liệu thống kê ấn tượng, bạn còn có thể chuyển tải sự ưa chuộng của sản phẩm nữa (hãy liên tưởng đến tấm biển của McDonald với nội dung "Hàng tỷ, hàng tỷ người đang được phục vụ"), bạn cũng đừng quên thu thập những ý kiến đánh giá của khách hàng vốn rất hài lòng với sản phẩm của mình. Việc nhấn mạnh những phản hồi tích cực đó khi bạn đang phát biểu trước các khách hàng tiềm năng khác, những người muốn được đảm bảo chắc chắn về những lợi ích có thể được hưởng từ tổ chức của bạn là rất quan trọng. Bằng cách này hay cách khác, bạn có thể tạo ra một tình huống mà các khách hàng hiện tại của bạn có cơ hội được trực tiếp chia sẻ với các khách hàng tiềm năng về sự hài lòng của họ đối với bạn và công ty của bạn như thế nào. Một cách để thực hiện điều đó là mời khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng cùng tham dự tiệc hay một cuộc hội thảo và sắp xếp chỗ ngồi xen kẽ để họ có thể dễ dàng trao đổi với nhau. Trong hoàn cảnh đó, họ sẽ có xu hướng bắt chuyện và hỏi về những lợi ích khi làm việc với tổ chức của bạn. Và khi nhận được thông điệp "sẽ trả lời sớm" về lời mời đến dự tiệc, các khách hàng tiềm năng đã nói với bạn rằng họ sẽ gọi lại để thông báo cho bạn biết, nên đừng quên nhắc họ hãy tiếp tục gọi lại nếu các đường dây điện thoại đang bận nhé.

2 - Điều gì biến tâm lý bầy đàn thành một chất xúc tác khác?

Thông điệp "bằng chứng xã hội" của chúng tôi đã giúp gia tăng số lượng khách lưu trú tái sử dụng khăn tắm, đạt chỉ tiêu đề ra. Do đó, chúng tôi biết được rằng mọi người thường bị thôi thúc thực hiện theo hành vi ứng xử của người khác. Nhưng một câu hỏi khác được đặt ra từ chính kết quả nghiên cứu này, đó là: "Hành vi ứng xử *của ai* dễ lôi cuốn mọi người nhất?"

Ví dụ, liệu mọi người có dễ bị thuyết phục tái sử dụng khăn tắm hơn nhờ vào thông tin tác động của bằng chứng xã hội cho biết hành vi của những vị khách từng ở *tại phòng đó* chứ không phải là hành vi của cả khách sạn nói chung không? Có vài lý do chính đáng để phủ nhận điều này, trong đó có lý do để hy vọng điều này không xảy ra. Thực tế, sẽ không hợp lý khi đưa ra nhiều minh chứng khiến người ta tin vào hành vi chuẩn mực của một phòng cụ thể, vì hai lý do sau: Thứ nhất, về mặt lôgic, rất có thể bạn sẽ chẳng mấy thiện cảm với những vị khách lưu trú tại phòng này trước đó. Xét cho cùng, bởi chính tại căn phòng này, những người từng nghỉ lại đây đã tham gia chương trình tái sử dụng khăn tắm, cũng chính họ đã góp phần không nhỏ vào việc làm giảm chất lượng phòng và các trang thiết bị trong khách sạn hơn bất kỳ vị khách nào

khác. Thứ hai, chẳng có lý nào để tin rằng hành vi ứng xử của những người đã ở phòng này trước bạn có sức thuyết phục hơn hẳn hành vi ứng xử của những vị khách phòng sát bên. Tuy nhiên, như chúng tôi đã thảo luận ở phần đầu, nhiều nghiên cứu tâm lý học đã chỉ ra rằng người ta thường nhầm lẫn như thế nào về các yếu tố khuyến khích họ tham gia một hành vi nhất định.

Hẳn bạn còn nhớ, thông điệp bằng chứng xã hội được sử dụng trong cuộc nghiên cứu của khách sạn. Nó thông báo với khách lưu trú rằng những cá thể khác giống họ - cụ thể là, hầu hết những ai từng ở lại đây - đều tái sử dụng khăn tắm ít nhất một lần trong suốt thời gian lưu trú. Chúng tôi quyết định đi sâu vào tìm hiểu sự nhận thức tương đồng này bằng cách tiến hành một nghiên cứu khác. Trong đó, một số khách lưu trú sẽ nhận được thông điệp yêu cầu tái sử dụng khăn tắm - những thông điệp chứa đựng bằng chứng xã hội của những vị khách đã từng ở tại *chính căn phòng* họ đang ở. Như vậy, ngoài sức hút của việc bảo vệ môi trường thông thường và bằng chứng xã hội được sử dụng trong nghiên cứu trước, một vài vị khách đã nhìn thấy tấm biển thông báo rằng hầu hết những người đã ở phòng này trước đây đều tham gia chương trình tái sử dụng khăn tắm tại một thời điểm nào đó trong thời gian lưu trú của họ.

Khi phân tích dữ liệu, chúng tôi nhận thấy những vị khách biết được rằng đa số những người từng ở trong căn phòng của họ cũng tham gia thậm chí có xu hướng tham gia nhiều hơn những người chỉ biết được thông điệp cho khách sạn nói chung. Và so sánh với sức hút của lý do bảo vệ môi trường, số lượng người tham gia đã tăng 33%. Những kết quả này đưa ra gợi ý rằng, nếu Henny Youngman bắt gặp tấm biển trong nhà tắm ám chỉ rằng những vị khách đã từng lưu trú tại căn phòng của ông chưa từng ăn cắp khăn tắm, thì chắc chắn ông đã có thời gian ung dung hơn để đóng va li lại khi chuẩn bị trả phòng. Nhưng tại sao lại như vậy?

Chúng ta thường được hưởng lợi từ việc làm theo hành vi chuẩn mực liên hệ mật thiết với môi trường, tình huống hay hoàn cảnh nhất định phù hợp với mình nhất. Ví dụ, khi ở một thư viện công, liệu bạn sẽ hành động giống với những độc giả thường xuyên của thư viện, lặng lẽ đọc lướt qua từng mục của cuốn tiểu thuyết và thỉnh thoảng thì thầm vào tai người bạn ngồi bên, hay bạn sẽ hành động giống như những vị khách thường lui tới quán bar yêu thích, vo tròn những trang sách rồi gõ gõ lên trán chỉ vì một lời thách thức và chơi trò uống rượu sau mỗi lần đọc ra một từ bắt đầu bằng chữ cái “e”? Nếu bạn không muốn nhận hình phạt cấm bước chân vào thư viện mãi mãi khi cán bộ thủ thư bắt quả tang mình đang làm nhàu nát những trang sách ấy, hiển nhiên là bạn sẽ lựa chọn phương án đầu.

Ở phần trước, chúng tôi đã mô tả tầm quan trọng của các bằng chứng trong việc cố gắng hướng quan điểm của người khác theo mình. Kết quả của cuộc thử nghiệm này cho thấy, nếu người đưa ra ý kiến đánh giá càng có nhiều điểm tương đồng với nhóm khách hàng mục tiêu bao nhiêu thì thông điệp đưa ra càng có sức thuyết phục bấy nhiêu. Nghĩa là, trong quá trình quyết định những dẫn chứng nào cần đưa ra cho nhóm khách hàng tiềm năng, bạn cần gạt bỏ ý kiến cá nhân sang một bên. Bạn nên bắt đầu với những người có chung hoàn cảnh với khán giả của bạn nhất, chứ không phải bắt đầu với người bạn cảm thấy hãnh diện nhất. Ví dụ, một giáo viên trung học đang cố gắng thuyết phục một học trò đi học đều đặn hơn, cô ấy/anh ấy nên lấy ý kiến về lợi ích của việc đi học đều đặn từ các học sinh cá biệt giống học sinh kia, chứ không phải hỏi ý kiến từ những học sinh gương mẫu trong lớp.

Lấy một ví dụ khác, giả sử bạn đang chào bán phần mềm máy tính cho chủ của một chuỗi thẩm mỹ viện địa phương. Lòng tin của cô ấy sẽ được củng cố hơn khi nghe được thông tin rằng chủ các mỹ viện khác hài lòng với phần mềm của bạn như thế nào - điều này còn có sức thuyết phục hơn cả thông tin về cảm nhận của những nhân vật "tai to mặt lớn" tại hãng hàng không Anh quốc British Airways. Do vậy, có khả năng cô ấy sẽ nghĩ, "Nếu những bà chủ khác *giống mình* đã hài lòng với sản phẩm này, vậy thì chắc nó cũng sẽ phù hợp với mình".

Còn nếu bạn là một giám đốc hoặc lãnh đạo đang cố gắng thuyết phục nhân viên của mình hưởng ứng và làm việc theo một hệ thống mới, bạn nên yêu cầu những người trong cùng bộ phận vốn đã đã đồng ý với sự thay đổi phát biểu cảm tưởng của họ. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đã thử cách đó rồi mà vẫn không thể thuyết phục được một nhân viên ngoan cố - người có lẽ đã làm việc với hệ thống cũ lâu nhất? Sai lầm chung các nhà quản lý trong trường hợp này là chọn một người có khả năng hùng biện tốt nhất để giải thích những ích lợi này, ích lợi kia cho người đồng nghiệp bướng bỉnh hiểu, mặc dù nhà hùng biện và người đồng nghiệp kia hoàn toàn khác nhau về mọi phương diện chính yếu. Thay vào đó, cách tốt nhất nhà quản lý nên làm là trưng cầu ý kiến từ những đồng nghiệp tương tự - có thể là một người cũng đã gắn bó lâu dài với hệ thống cũ - dù người này không nổi tiếng hay không nói năng lưu loát.

3 - Sai lầm phổ biến nào khiến các thông điệp bị tự huỷ hoại?

Quảng cáo chủ yếu được thiết kế nhằm thúc đẩy sản phẩm, chứ không phải con người. Nhưng vào những năm đầu của thập niên 1970, Tổ chức "Hãy giữ cho nước Mỹ sạch đẹp" (Keep America Beautiful - KAB) đã sáng tạo ra một đoạn quảng cáo được đánh giá là cảm động đến nỗi nhiều người xem đó là sự thông báo dịch vụ công cộng hiệu quả nhất mọi thời đại. Quảng cáo này nói về việc một người Mỹ bản xứ đã rớm lệ khi chứng kiến sự hủy hoại môi trường ngày càng lan rộng. Một giọt nước mắt lăn dài nhưng lại ẩn chứa sức mạnh lớn lao trong việc kêu gọi các khán giả theo dõi màn ảnh nhỏ hàng ngày hãy hành động đúng đắn vì nước Mỹ. Nhiều năm sau đó, tổ chức này sử dụng lại hình ảnh đó trong một chiến dịch mới. Lần này, máy quay ghi hình một vài người đang đứng đợi tại bến xe buýt với những hành động rất đời thường như uống cà phê, đọc báo và hút thuốc lá. Xe buýt đến, tất cả cùng leo lên xe, và máy quay dừng lại ở khu vực chờ vắng tanh, giờ đã phủ đầy những cốc cà phê, tờ báo và đầu mẩu thuốc lá. Trong cảnh quay chậm từ phải sang trái, máy quay đã từ từ thu nhỏ tấm áp phích có hình ảnh một người Mỹ bản xứ khi nhận ra cảnh tượng đó với một giọt lệ đọng trên khóe mắt. Rồi màn hình dần khép lại và trở nên đen kịt, thông điệp đọng lại của đoạn phim là dòng chữ "Kinh ngạc trước sự thờ ơ của người dân".

Kinh ngạc trước sự thờ ơ của người dân. Dòng chữ và cả những hình ảnh môi trường điển hình trong đoạn quảng cáo ấy đã chuyển tải loại thông điệp nào đến người xem? Nó cho người xem thấy, bất chấp sự phản đối kịch liệt đối với hành vi xả rác, trên thực tế, rất nhiều người vẫn hành động như vậy. Mặc dù chương trình tuyên truyền, cổ động mọi người nói không với việc làm này đã phát huy hiệu quả nhất định, song việc chuyển tải ý kiến cho rằng đó là hành động rất đỗi bình thường đã cung cấp bằng chứng xã hội mạnh mẽ khiến mọi người tham gia hành động đó. Vì nguyên lý bằng chứng xã hội thể hiện rằng mọi người có xu hướng hành động theo những hành vi phổ biến nhất, nên thông điệp này có thể mang lại những tác động tiêu cực cũng như là tích cực.

Vẫn còn rất nhiều những ví dụ khác nữa trong cuộc sống hàng ngày. Các trung tâm y tế và bệnh viện thường dán các tấm áp phích trên tường phòng đợi nhằm chỉ trích nhiều bệnh nhân không đến thăm khám theo lịch hẹn và bị thất vọng hơn khi tỷ lệ vắng mặt vẫn tiếp tục tăng lên. Những đảng phái chính trị hiểu sai về tầm ảnh hưởng của việc tiếp xúc với cử tri, khi lên án sự thờ ơ cao độ của họ thì chỉ nhận được kết quả là ngày càng nhiều cử tri không đi bỏ phiếu, ở bang Arizona, các du khách đến thăm quan Công viên Quốc gia Khu rừng Hóa thạch nhanh chóng nhận ra tấm biển nổi bật thông báo rằng sự tồn tại của khu rừng đang bị đe dọa bởi rất nhiều khách thăm quan đã và đang mang những mẩu gỗ hóa thạch ra khỏi khu rừng: "*Di sản của các bạn đang bị đe dọa hàng ngày bởi mỗi năm có 14 tấn gỗ hóa thạch bị mất cắp dù mỗi lần chỉ là một mẩu gỗ nho nhỏ*".

Tuy những ví dụ này có thể phản ánh chân thực tính thực tế và xuất phát điểm rõ ràng của những mục đích tốt đẹp, song những người làm công tác tuyên truyền cho các chiến dịch có thể chưa nhận ra rằng bằng việc sử dụng bằng chứng xã hội tiêu cực trong khẩu hiệu, họ đã vô tình thu hút sự chú ý của mọi người vào sự phổ biến của hành động đó, thay vì thái độ phản đối. Nói thật là chúng tôi biết về nạn trộm gỗ tại Khu rừng Hóa thạch thông qua lời kể của một cựu sinh viên. Cậu ấy đã đến thăm Khu rừng Hóa thạch với vị hôn thê của mình - một người phụ nữ mà theo cậu, là người thật thà nhất cậu ta từng biết, vì cô ấy chưa bao giờ mượn ai cái kẹp giấy mà không trả lại cả. Tấm biển ngay tại công viên cảnh báo các khách tham quan đừng lấy cắp gỗ hóa thạch đã đập vào mắt họ. Khi đang đọc tấm biển, cậu ấy cảm thấy choáng váng trước thái độ khác lạ của vị hôn thê của mình khi cô ấy huých khuỷu tay vào cậu và thì thầm, "Chúng ta nên lấy phần của mình bây giờ thôi".

Để kiểm chứng vai trò của bằng chứng xã hội tiêu cực (và để xem liệu chúng tôi có thể nghĩ ra một thông điệp có hiệu quả hơn hay không), một người trong chúng tôi cùng với một nhóm các nhà khoa học ứng xử khác đã tạo ra hai tấm biển với mục đích ngăn chặn nạn lấy cắp gỗ tại Công viên Quốc gia Khu rừng Hóa thạch. Một tấm biển sử dụng bằng chứng xã hội tiêu cực, chuyển tải thông điệp rằng rất nhiều khách tham quan khác đã ăn cắp gỗ. Nó cảnh báo thực trạng "*Trong thời gian qua, nhiều du khách đến đây đã lấy cắp gỗ hóa thạch, làm thay đổi trạng thái tự nhiên của Khu rừng Hóa Thạch*" và đi kèm với hình ảnh vài khách du lịch đang lấy những mẩu gỗ. Thông điệp thứ hai không đề cập đến bằng chứng xã hội. Thay vào đó, nó chỉ đơn thuần thông báo rằng hành động lấy cắp gỗ là không chính đáng hoặc không được tán thành, đó là "*Xin quý khách đừng bẻ gỗ hóa thạch, nhằm bảo tồn trạng thái tự nhiên của Khu rừng Hóa thạch*". Biển báo này chỉ sử dụng hình ảnh của một vị khách đang lấy cắp một mẩu gỗ, với vòng tròn màu đỏ và dấu gạch chéo (ví dụ biểu tượng "không" thông dụng) được vẽ chồng lên tay anh ta. Chúng tôi cũng đặt ra điều kiện kiểm soát là không được dựng bất kỳ tấm biển nào lên cả.

Chúng tôi đã bí mật đặt các mẩu gỗ hóa thạch đã đánh dấu dọc theo các tuyến đường tham quan mà không du khách nào biết. Chúng tôi cũng "tùy cơ ứng biến", thay đổi các tấm biển thông báo (nếu có) tại lối vào của mỗi tuyến đường. Thông qua cách thức đó, chúng tôi có thể quan sát các tấm biển tác động thế nào lên những tên trộm.

Ban quản lý Vườn Quốc gia đã hết sức kinh ngạc trước kết quả nghiên cứu cho thấy, so với điều kiện khi không có tấm biển, lượng gỗ bị lấy trộm là 2,92%, thông điệp bằng chứng xã hội tiêu cực đã khiến cho tỷ lệ mất cắp *vượt trội hơn* (7,92%). Về cơ bản, nó tăng tỷ lệ trộm cắp gấp ba

lần. Đây không phải là *chiến lược phòng chống tội phạm*; mà là chiến lược thúc đẩy tội phạm. Trái lại, thông điệp chỉ đơn thuần yêu cầu khách tham quan không lấy cắp gỗ, đã làm giảm tỷ lệ trộm cắp một cách đáng kể (1,67%). Những kết quả này nhất quán với ý kiến là khi bằng chứng xã hội trong một tình huống nào đó thể hiện hành vi ứng xử đáng chê trách diễn ra với tần suất cao thì việc công khai thông tin thực sự sẽ gây ra tổn hại khó lường. Bởi vậy, thay vì chuyển tải thông điệp bằng chứng xã hội tiêu cực, trước những loại tình huống như thế này, các tuyên truyền viên nên nhấn mạnh về kiểu hành vi ứng xử nào nên hay không nên thể hiện. Hoặc nếu hoàn cảnh cho phép, họ nên hướng sự chú ý của khán giả tới những hành vi ứng xử tích cực của những người khác. Đôi khi, để làm được điều này, chúng ta cần cơ cấu lại các số liệu thống kê sao cho đơn giản hơn. Ví dụ, mặc dù hàng năm công viên bị mất cắp 14 tấn gỗ, nhưng số lượng người lấy trộm thực tế rất nhỏ (chỉ 2,92% trong tổng số khách đến thăm) so với số lượng đông đảo khách tôn trọng nội quy và lựa chọn việc bảo tồn các nguồn tài nguyên thiên nhiên của công viên.

Những ám chỉ nào cho thấy sự nỗ lực của bạn trở nên thuyết phục hơn? Hãy tưởng tượng bạn là một nhà quản lý, và bạn phát hiện ra rằng số người tham dự các cuộc họp hàng tháng đã giảm. Thay vì kêu gọi mọi người chú ý đến thực tế có quá nhiều người vắng mặt, bạn không chỉ biểu lộ thái độ không hài lòng của mình mà còn nhấn mạnh thực tế số người vắng mặt chỉ là thiểu số bằng cách nêu bật số lượng những người thực sự có mặt. Tương tự, lời khuyên hữu ích dành cho các lãnh đạo doanh nghiệp là, nên công bố số lượng phân xưởng, nhân viên hay các đồng nghiệp đã áp dụng cách làm việc mới, hệ thống phần mềm mới hay một kế hoạch chăm sóc khách hàng mới vào thói quen hàng ngày của họ. Bằng cách làm như vậy, các nhà lãnh đạo có thể yên tâm rằng họ đang khai thác hiệu quả bằng chứng xã hội chứ không phải biến nó thành vũ khí chống lại mình như phàn nàn về những người không "cùng hội cùng thuyền".

4 - Khi thuyết phục phản tác dụng, làm thế nào bạn có thể tránh được "sức hấp dẫn trung gian"?

Nghiên cứu Khu rừng Hoá thạch của Petrified cho ta thấy rõ ràng là mọi người có xu hướng bản năng làm theo những gì phần lớn người khác đang làm, thậm chí ngay cả khi việc đó không được xã hội mong muốn. Nhưng mặc dù chúng tôi cũng đã khuyến cáo việc cố gắng xem xét lại thông điệp để tập trung hơn vào nhóm người có hành vi chính đáng trong những trường hợp như vậy, song không may là mọi người thường không làm theo khuyến cáo của chúng tôi. Một người thuyết phục phải làm gì trong những tình huống này?

Hãy xem qua một nghiên cứu khác do hai người trong nhóm chúng tôi thực hiện cùng chuyên gia nghiên cứu hàng đầu Wes Schult và một vài đồng nghiệp khác. Trước tiên, chúng tôi đã có được sự đồng ý của khoảng 300 gia đình sống tại California cho phép ghi lại lượng tiêu thụ điện năng hàng tuần của họ. Sau đó, chúng tôi cử một phụ tá đến từng gia đình để ghi lại mức tiêu thụ điện trong tuần của họ, tiếp đến chúng tôi có một tấm biển nhỏ treo trên từng nhà và thông báo cho mỗi hộ biết trong một tuần họ tiêu thụ bao nhiêu số điện so với mức tiêu thụ chung của cả khu dân cư. Tất nhiên, khoảng phân nửa các bà nội trợ đã tiêu thụ nhiều hơn mức trung bình và số còn lại tiêu thụ ít hơn mức đó.

Sau vài tuần, chúng tôi phát hiện ra rằng những hộ gia đình tiêu thụ nhiều hơn mức trung bình đã giảm lượng tiêu thụ của họ xuống 5,7%. Cũng không có gì ngạc nhiên song thú vị hơn là với

những hộ mà trước kia sử dụng ít điện năng hơn mức trung bình thực ra đã *tăng* mức tiêu thụ của gia đình lên đến 8,6%. Kết quả nghiên cứu trên cho thấy việc mà đa số mọi người làm dường như liên tục có "lực hấp dẫn trung gian", nghĩa là dù ai chệch khỏi quỹ đạo chung cũng sẽ bị hút theo nó - họ thay đổi hành động của mình theo hướng phù hợp với quy tắc mà không cần quan tâm xem việc mình làm có được xã hội mong đợi hay không.

Vậy làm sao chúng ta có thể tránh được những hậu quả không mong muốn khi người khác hành động chệch khỏi chuẩn mực (ít được mong muốn)? Có lẽ sẽ hữu ích nếu chúng ta đưa ra một biểu tượng nhỏ thể hiện sự đồng thuận của xã hội cho những hành vi tốt và biểu tượng đó cũng là sự một khẳng định tích cực để nâng tầm cái tôi của người thực hiện. Nhưng dùng biểu tượng nào bây giờ? Hình ảnh ngón tay cái hướng lên? Hay một con dấu đóng xuống?

Biểu tượng mặt cười trên Yahoo thì sao nhỉ? Để thử nghiệm ý tưởng này, chúng tôi đã thực hiện thêm trong nghiên cứu của mình một cấu phần nhỏ. Đối với các hộ gia đình trong nghiên cứu trên, chúng tôi đã đính kèm trong mẩu đánh giá của mình các biểu tượng mặt cười hay mặt mếu, tất nhiên phụ thuộc vào lượng điện năng tiêu thụ nhiều hay ít của họ so với mức tiêu thụ trung bình của khu. Và dữ liệu thu được cho thấy biểu tượng mặt mếu không tạo ra mấy khác biệt. Nói cách khác, những gia đình có lượng tiêu thụ điện năng tương đối lớn đã giảm mức tiêu thụ xuống 5%, không liên quan đến các biểu tượng mặt mếu đính kèm. Tuy nhiên, chúng tôi lại rất ấn tượng với biểu tượng mặt cười trên mẫu đánh giá gửi đến những gia đình có lượng tiêu thụ điện tương đối nhỏ. Trong khi những gia đình nhận được mẫu đánh giá không đính kèm theo biểu tượng lại tăng lượng tiêu thụ thêm 8,6% thì những gia đình nhận được mẩu đánh giá có biểu tượng khuôn mặt cười lại tiêu thụ tương đối thấp so với khi chưa nhận được mẫu đánh giá.

Những kết quả của cuộc nghiên cứu không chỉ cho thấy sức mạnh của chuẩn mực xã hội giống như những nam châm hút hành động của chúng ta, mà còn chỉ cho ta cách làm thế nào để giảm khả năng những thông điệp tán đồng của mình phản tác dụng khi người khác nhận được chúng.

Lấy một ví dụ khác, giả sử báo cáo nội bộ của một công ty lớn bị tiết lộ ra công chúng, và bản báo cáo cho thấy trung bình nhân viên của công ty này đi làm muộn với tỷ lệ 5,3%. Tin tốt ở đây là những nhân viên thường đi làm muộn hơn mức trung bình có xu hướng tự điều chỉnh giờ giấc để đi làm sớm hơn trước, nhưng tin xấu là những ai trước đây luôn đi làm đúng giờ lại có xu hướng đi muộn hơn một chút. Nghiên cứu trên cho thấy những nhân viên đi làm đúng giờ sẽ ngay lập tức cảm thấy hài lòng với những hành xử của mình và nó cũng cho họ có cảm giác được tôn trọng khi đi làm đúng giờ.

Những ai đang làm việc trong lĩnh vực dịch vụ cộng đồng cũng nên cân nhắc tới tác động từ những thông điệp của mình. Ví dụ, tỷ lệ trốn lớp học đang có xu hướng tăng, vì thế nhân viên giáo dục nên công bố rộng rãi ra công chúng sự thật rằng đa số các bậc cha mẹ đều biết con em họ luôn đi học thường xuyên, và hoan nghênh những phụ huynh đó, song cũng cần phải thể hiện sự bất đồng với một bộ phận nhỏ các bậc phụ huynh không nhận ra tình trạng trốn học của con cái mình.

5 - Có phải đưa ra càng nhiều sự lựa chọn sẽ càng khiến người ta giảm hứng thú hơn?

Chúng ta đều biết cảm giác này. Khi bắt đầu một công việc mới, chúng ta bị ngập đầu với một đống giấy tờ đòi hỏi phải đưa ra những quyết định quan trọng. Với nhiều người, một trong những quyết định quan trọng là liệu chúng ta có nên lập ngay kế hoạch nghỉ hưu hay không khi tiền lương hàng tháng được tự động chuyển vào quỹ đầu tư mà sau này chúng ta được hưởng dưới chế độ lương hưu. Nếu chúng ta quyết định tham gia, ngay lập tức chúng ta nhận được hàng loạt những giải pháp để chọn ra một hình thức phù hợp. Tuy nhiên, mặc dù có rất nhiều động lực để tham gia các chương trình kiểu này như lợi thế về thuế, phù hợp với đóng góp của người tham gia, song nhiều người lại không tận dụng chúng. Tại sao vậy? Có phải các công ty đó đã vô tình làm giảm nhiệt tình tham gia của bạn khi đưa ra *quá nhiều* lựa chọn?

Đó chính là suy nghĩ của nhà khoa học nghiên cứu hành vi Sheena Iyengar. Bà và các đồng nghiệp đã phân tích những chương trình nghỉ hưu được các công ty tài trợ cho gần 800.000 nhân viên của họ, xem xét tỷ lệ tham gia của nhân viên dao động như thế nào với những lựa chọn mà các công ty đưa ra. Họ chắc một điều rằng càng có nhiều chọn lựa thì tỷ lệ tham gia của nhân viên lại càng có xu hướng giảm. Họ cũng biết cứ thêm vào chương trình 10 chọn lựa thì tỷ lệ tham gia của nhân viên giảm đi 2%. Để có một so sánh khách quan, nhóm cũng chỉ ra rằng khi chỉ có 2 chọn lựa thì tỷ lệ tham gia là 75% nhưng khi con số chọn lựa lên đến 59 thì tỷ lệ tham gia giảm xuống còn 60%.

Iyengar cùng cộng sự là nhà khoa học xã hội Mark Lepper cũng xem xét liệu sự ảnh hưởng tiêu cực từ việc đưa ra quá nhiều lựa chọn có đúng trong các lĩnh vực khác hay không, chẳng hạn như đối với lĩnh vực thực phẩm. Họ dựng lên một sạp hàng tại một siêu thị hàng cao cấp và bày lên đó nhiều mẫu sản phẩm mứt do một đơn vị sản xuất và người mua có thể ăn thử. Trong suốt cuộc nghiên cứu, họ đưa ra rất nhiều mẫu sản phẩm gồm từ 6 đến 24 hương vị khác nhau tại những thời điểm nhất định. Kết quả thu được là sự khác biệt rõ ràng và đáng kinh ngạc giữa hai điều kiện: chỉ khoảng 3% lượng khách hàng mua sản phẩm từ sạp bày nhiều loại mứt, ngược lại, 30% khách hàng mua sản phẩm từ quầy bày ít mẫu sản phẩm.

Vậy giải thích thế nào cho lượng hàng được bán tăng tới 10 lần? Các nhà nghiên cứu cho rằng khi có quá nhiều chọn lựa, khách hàng cảm thấy khó quyết định mua gì. Điều này có thể dẫn tới việc khách hàng quay lưng bỏ đi và kết quả là động lực sản xuất và lợi nhuận sản phẩm bị giảm toàn bộ. Lập luận tương tự áp dụng cho những kế hoạch nghỉ hưu.

Như vậy, việc có nhiều lựa chọn khác nhau sẽ chẳng hề có lợi? Trước khi cố gắng trả lời câu hỏi này, hãy xem xét trường hợp của La Casa Gelato, một trong những cửa hàng bánh kẹo nổi tiếng ở Vancouver. Cửa hiệu này cung cấp gelato, kem, *sorrobetto* với bất cứ hương vị nào bạn có thể nghĩ ra. Cửa hiệu bắt đầu kinh doanh vào năm 1982 với tên là Sports and Pizza Bar và đã lớn mạnh thành một “thiên đường kem” như lời ông chủ Vince Misceo nói. Khi bước vào cửa hàng, đập vào mắt khách hàng là một bảng điện tử với hơn 200 hương vị khác nhau như măng tây dại, quả sung, quả bàng, dấm thơm ủ, tỏi, hương thảo, bồ công anh, cà ri, v.v…

Nhưng xét theo những kết quả nghiên cứu chúng tôi đã thảo luận, liệu ông chủ Vince Misceo và cửa hàng hơn 200 hương vị của mình có sai lầm không khi đưa ra quá nhiều lựa chọn như vậy? ông chủ cửa hiệu chắc hẳn đã nắm vững nguyên lý rằng cung cấp cho khách hàng nhiều lựa chọn khác nhau sẽ mang lại thành công hơn cho công việc kinh doanh của ông, và từ những gì ông đạt được dường như ông ấy đã đúng. Vì một lẽ, sự đa dạng các loại hương vị đã tạo cho

cửa hàng danh tiếng - sự đa dạng mặt hàng bày bán đã trở thành độc nhất vô nhị mà chỉ thương hiệu đó mới có. Thứ hai, đa số khách hàng dường như đều hưởng ứng nhiệt thành những mẫu sản phẩm - cả theo nghĩa đen lẫn nghĩa bóng - từ việc nếm thử hàng mẫu cho đến quyết định mua sản phẩm có hương vị yêu thích. Và cuối cùng, việc tối đa hóa các chọn lựa khách hàng thích có thể rất hiệu quả với những ai muốn biết chính xác thứ họ cần mua và tìm đến những nơi có thể đáp ứng nhu cầu đó.

Tuy nhiên, chỉ có vài công ty may mắn có được nhiều khách hàng tiềm năng sẵn sàng nắm bắt cơ hội lựa chọn từ sự đa dạng các mặt hàng và dịch vụ mà công ty cung cấp. Thay vào đó, đa số khách hàng tiềm năng không chắc họ muốn mua gì cho tới khi họ thử tất cả những gì có thể. Nếu thực hiện việc tương tự với những ngành sản xuất khác thì họ đã vô tình gây hại cho công việc buôn bán của chính mình và làm giảm đáng kể lợi nhuận khi thị trường bị họ làm bão hòa với sự xuất hiện của quá nhiều sản phẩm không thực sự cần thiết. Trong những trường hợp như vậy, công ty có thể cải thiện động lực mua hàng và sử dụng dịch vụ của mình bằng cách xem xét lại dây chuyền sản xuất, giảm bớt sự thừa thãi hoặc những sản phẩm ít được đón nhận rộng rãi.

Trong những năm qua, cũng có vài hãng sản xuất hàng tiêu dùng lớn đã và đang tái cơ cấu hàng loạt các sản phẩm tung ra thị trường, đôi khi là để đáp lại những phàn nàn của khách hàng về tình trạng đưa ra quá nhiều lựa chọn của họ. Procter & Gamble là một ví dụ, họ cung cấp rất đa dạng các mặt hàng từ bột giặt cho đến thuốc chữa bệnh. Khi hãng này giảm số lượng các phiên bản dầu gội nhãn hiệu Head & Shoulders, một trong những sản phẩm dầu gội nổi tiếng, từ 26 loại xuống còn 15 loại, doanh số bán hàng tăng thêm 10%.

Điều này có ý nghĩa gì với bạn không? Giả sử bạn đang làm việc cho một công ty bày bán rất nhiều phiên bản khác nhau của cùng một loại sản phẩm. Mặc dù ngay từ đầu, điều này dường như đi ngược lại với trực giác của bạn, song cũng đáng để bạn xem xét việc cắt giảm số lượng những chọn lựa công ty đưa ra, để gióng lên hồi trống thu hút sự chú ý vào những mặt hàng bạn đưa ra. Nó có thể đặc biệt đúng với những khách hàng chưa quyết định được mình nên mua loại mặt hàng nào. Tất nhiên, có thể có những lợi ích khác từ việc đưa ra ít lựa chọn hơn, chẳng hạn như không gian bày bán sản phẩm rộng rãi hơn, giảm chi phí đầu vào cho nguyên liệu thô, giảm chi phí marketing, vật dụng trợ giúp bán hàng, vấn đề cần chú ý là nên xem xét lại quy mô sản phẩm và tự đặt ra câu hỏi: ở phân đoạn thị trường nào chúng ta chưa rõ về những mặt hàng khách hàng mong muốn và liệu hàng loạt những chọn lựa chúng ta đưa ra sẽ khiến họ đi tìm sự lựa chọn ở nơi khác hay không?

Những bài học từ nghiên cứu này cũng có thể được áp dụng vào trong cuộc sống gia đình. Đưa cho trẻ những lựa chọn cuốn sách mà chúng thích đọc hay kiểu ăn tối nào mà chúng thích đôi khi rất có ích, song quá nhiều lựa chọn có khi lại làm cho trẻ mất đi hứng thú. Có một câu ngạn ngữ cổ nói rằng sự đa dạng là gia vị của cuộc sống, tuy nhiên như những nghiên cứu khoa học đã chỉ ra trong những trường hợp nhất định, sự quá đa dạng cũng như quá nhiều gia vị có thể làm hỏng món ăn và kết quả là làm hỏng những nỗ lực thuyết phục của bạn.

6 - Khi nào hàng tặng kèm lại trở thành lực cản?

Một bộ đồ dùng văn phòng. Một chiếc bút bi. Một hộp đồ trang điểm. Một gói sô-cô-la. Một lọ nước hoa cologne hay một chai dầu ăn. Chúng là những ví dụ dưới dạng sản phẩm khuyến mại

mà các công ty đưa ra và chắc hẳn trong, cũng đã có lúc bạn bị lôi cuốn mua hàng của những hãng có chương trình khuyến mại kiểu này. Đôi khi những món quà khuyến mại nhỏ lại khiến bạn chọn mua sản phẩm của công ty đó chứ không phải là sản phẩm cùng loại của công ty khác. Nhưng nếu ai cũng thích mua sản phẩm có khuyến mại thì làm sao để phương thức khuyến mại không phản tác dụng?

Priya Raghubir, một nhà khoa học xã hội đã kiểm chứng ý tưởng rằng khi khách hàng nhận được sản phẩm khuyến mại đi kèm sản phẩm định mua, giá trị thực của sản phẩm khuyến mại và mức độ mong muốn sở hữu nó đã giảm đi đáng kể. Bà cho rằng đây có thể là một khả năng vì khách hàng có thể tự suy luận rằng nhà sản xuất sẽ chẳng cho khách hàng một món đồ có giá trị đâu. Trên thực tế, nó có thể khiến họ băn khoăn: "Sản phẩm này có vấn đề à"? Và người ta giả định rằng đồ khuyến mại miễn phí đó đã quá lỗi thời hoặc có thể do nguồn cung vượt quá cầu, nhà sản xuất đơn giản là đang cố gắng thanh lý hàng tồn kho mà thôi.

Để kiểm nghiệm xem giá trị của một vật có bị giảm hay không khi trở thành đồ khuyến mại, Priya yêu cầu người tham gia tìm hiểu tại một cửa hàng miễn thuế bán nước hoa có khuyến mại vòng tay bằng ngọc trai. Một nhóm người tham gia được yêu cầu đánh giá giá trị và mức độ mong muốn của người mua đối với chiếc vòng ngọc khi nó là sản phẩm khuyến mại và một nhóm khác đánh giá giá trị của chiếc vòng ngọc khi nó không phải là sản phẩm đi kèm. Kết quả khẳng định mọi người sẵn lòng trả rẻ hơn khoảng 35% cho chiếc vòng ngọc khi họ thấy đó là sản phẩm khuyến mại đi kèm với sản phẩm muốn mua hơn là khi họ thấy chiếc vòng ngọc được bán riêng.

Phát hiện này cho thấy những hệ quả tiềm tàng đối với các doanh nghiệp muốn khuyến mại những sản phẩm đặc trưng của mình bằng cách đầu tư không hiệu quả vào mặt hàng hay dịch vụ mà công ty thường kinh doanh riêng biệt. Do vậy, Raghubir đề xuất một phương pháp để tránh những hệ quả không mong muốn khi đưa ra sản phẩm khuyến mại là thông báo cho khách hàng biết giá trị thực của sản phẩm khuyến mại. Giả sử bạn làm việc cho một công ty chuyên về công nghệ phần mềm và có một cách để bạn có thể kiếm được khách hàng mới là tặng cho họ một phần mềm, ví dụ như chương trình bảo mật. Nếu trong quảng cáo hay thư mời, bạn tặng kèm phần mềm đó nhưng lại không nói rõ số tiền khách hàng sẽ phải trả nếu mua riêng phần mềm này thì bạn đang mất đi cơ hội nêu bật giá trị và tầm quan trọng của sản phẩm đó. Nếu bạn viết rằng "miễn phí", về mặt số học, nó là 0 đô-la - không phải là một thông điệp hay khi bạn muốn chuyển tải giá trị thực của sản phẩm tới khách hàng tiềm năng. Để chắc chắn rằng sản phẩm bạn đưa ra sẽ được khách hàng nhìn nhận đúng giá trị, bạn cần thông báo về giá trị thực của nó. Như thế, thông điệp bạn đưa ra sẽ không còn là "*Bạn sẽ nhận được một chương trình bảo mật miễn phí*" mà thay vào đó là thông điệp, "*Bạn sẽ nhận được phần mềm bảo mật trị giá 150 bảng mà không phải trả một đồng nào*".

Ý tưởng coi trọng giá trị những gì mà bạn đang làm không chỉ áp dụng với doanh nhân mà có thể áp dụng được với bất kỳ ai muốn gây ảnh hưởng tới người khác. Bạn có thể cho đồng nghiệp biết mình vui vẻ ở lại làm thêm giờ để giúp hoàn thành một đề án quan trọng vì bạn biết việc làm đó có ý nghĩa như thế nào tới triển vọng kinh doanh của họ. Trong con mắt của đồng nghiệp, bạn đang rất coi trọng thời gian của mình, đây là chiến thuật có sức ảnh hưởng mạnh mẽ hơn là việc bạn không nói gì cả.

Tương tự, nếu bạn là một thành viên trong hội đồng nhà trường và đang xúc tiến thành lập một câu lạc bộ sinh hoạt miễn phí sau giờ học, bạn nên chỉ cho các bậc phụ huynh biết họ sẽ tốn kém bao nhiêu nếu cho con mình tham gia câu lạc bộ tư nhân khác. Khi làm như vậy, bạn không chỉ tạo ra giá trị cho đề xuất của mình mà có thể còn tăng sự cuốn hút đối với các thành viên sau này.

Những phát hiện này không chỉ có thể được áp dụng trong công việc kinh doanh và các giao dịch dịch vụ công; chúng còn có thể áp dụng trong cả sinh hoạt gia đình. Có lẽ, bạn có thể sử dụng những kết quả của nghiên cứu này vào việc thuyết phục con mình rằng để người khác không làm giảm giá trị ý kiến của họ, họ nên dừng việc đưa ra những lời khuyên miễn phí.

7 - Sản phẩm mới với tính năng vượt trội có thể mang lại doanh thu nhiều hơn sản phẩm đồng loại kém ưu thế như thế nào?

Vài năm trước, một hãng bán lẻ đồ gia dụng nhà bếp tại Mỹ có tên là Williams-Sonoma đã tung ra thị trường một loại máy làm bánh mỳ mới có các tính năng ưu việt hơn hẳn loại máy đang bán chạy nhất của hãng này lúc đó. Và khi họ bán sản phẩm này ra thị trường, doanh số bán hàng của loại máy đang bán chạy tăng gần gấp đôi. Tại sao vậy?

Williams-Sonoma là một tập đoàn bán lẻ rất thành công trên thị trường. Câu chuyện về sự thành công của tập đoàn bắt đầu từ cuối thập niên 1940 và đầu thập niên 1950. Khi Chuck Williams còn là một nhà thầu ở Sonoma, ông cùng vài người bạn du lịch đến Paris. ở đó, ông và các bạn lần đầu tiên trông thấy những vật dụng nấu ăn đặc trưng của nước Pháp - những chiếc chảo làm món omelitte, khuôn làm món suflê với chất lượng và kiểu dáng trước đây họ chưa từng thấy trên đất Mỹ. Rồi đại lý mang tên Đồ gia dụng nhà bếp Williams-Sonoma ra đời. Cửa hiệu lớn mạnh nhanh chóng, mở thêm nhiều đại lý khác và bắt đầu kinh doanh theo chuỗi. Ngày nay, công ty mẹ và các công ty con đã có thu nhập bán lẻ hàng năm lên đến trên 3,5 tỷ đô-la trong đó một phần doanh số bán hàng có được là từ việc tổng bán ra tăng gấp đôi ngay sau khi một sản phẩm cùng loại, có chất lượng tốt hơn nhưng giá đắt hơn của hãng được chào bán.

Tại sao vậy? Theo nhà nghiên cứu Itamar Simonson, khi khách hàng cân nhắc một loạt các lựa chọn cho một sản phẩm, họ có thiên hướng nghiêng về “những chọn lựa thoả hiệp” - giá của sản phẩm ở mức trung bình so với giá được xem là rẻ và giá được xem là đắt. Khi khách hàng buộc phải lựa chọn giữa hai sản phẩm cùng loại, họ thường thiên về sản phẩm có giá rẻ hơn. Tuy nhiên, khi sản phẩm thứ ba cùng loại được đưa ra có giá đắt hơn hai sản phẩm trước thì lựa chọn lại nghiêng về phía sản phẩm có giá trung bình. Và trong trường hợp của Williams-Sonoma, khi có sự xuất hiện của loại máy làm bánh mỳ mới với giá cao hơn sản phẩm ra đời trước, sẽ là thông minh và tiết kiệm hơn nếu chọn loại máy đang bán chạy trên thị trường.

Chúng ta có thể học được gì từ người làm bánh mỳ? Liệu có phải việc đầu tư chờ thời cơ và phất lên khi có dịp? Giả sử bạn là một doanh nhân hay một trưởng phòng kinh doanh có trách nhiệm quản lý một loạt các sản phẩm hay dịch vụ của công ty và bạn cũng được thông báo rằng những sản phẩm giá cao và những sản phẩm thượng hạng là hai mặt hàng mang lại tiềm năng lợi nhuận lớn cho công ty. Mặt hàng thượng hạng có thể đáp ứng nhu cầu của một bộ phận nhỏ khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng bởi họ bị lôi cuốn vào sản phẩm đó. Kết quả là, bạn thu được lợi nhuận lớn khi tung ra loại sản phẩm này. Loại sản phẩm thứ hai có thể

mang lại lợi nhuận nhưng không lớn lắm cũng được đưa vào danh sách các mặt hàng bày bán cùng với sản phẩm thượng hạng. Lúc này, loại sản phẩm thứ hai sẽ được xem là có giá hấp dẫn người mua.

Lấy một ví dụ mà chúng ta gặp hàng ngày khi những nguyên lý trên không được sử dụng tối đa - chọn loại rượu trong quán bar hay trong nhà hàng. Có một số lượng đáng kể các quán bar và khách sạn thường để các loại rượu giá cao ở cuối danh sách thực đơn đồ uống nơi mà khách hàng thường không để tâm tới. Trong một vài thực đơn, thậm chí loại sâmpanh đắt tiền lại được sắp xếp ở một trang riêng biệt, kết quả là, các loại rượu và sâm-panh có giá trung bình không được đưa ra so sánh và tất nhiên, chúng sẽ kém hấp dẫn hơn đối với thực khách. Do vậy, chỉ bằng một thay đổi nhỏ là đưa các loại rượu và sâm-panh đắt tiền lên trên đầu thực đơn đồ uống thôi thì nhà hàng và quán bar đã phát huy được yếu tố quyền năng của sự thoả hiệp.

Chiến thuật này cũng rất hữu dụng trong quan hệ công việc. Giả sử công ty nơi bạn làm việc quyết định trả chi phí để bạn tham gia một buổi hội thảo được tổ chức trên một du thuyền và bạn muốn ở trong phòng có cửa sổ. Thay vì chỉ hỏi ý kiến của giám đốc về phòng có cửa sổ, bạn có thể thỏa thuận lựa chọn đó với hai khả năng khác, thứ nhất là phòng không tốt lắm - phòng không có cửa sổ và thứ hai là một phòng hạng sang giá cao - phòng có ban công. Bằng việc xây dựng những lựa chọn khác nhau xung quanh một lựa chọn dự định của mình, bạn đã làm tăng khả năng giám đốc sẽ cân nhắc chọn lựa mà bạn mong muốn.

Chiến thuật thỏa hiệp không chỉ áp dụng với Williams- Sonoma, quán bar hay khách sạn. Bất cứ ai khi cung cấp hàng loạt hàng hoá hay dịch vụ cũng có thể thấy rằng các mặt hàng giá trung bình sẽ bán chạy hơn khi bạn để giá của các sản phẩm đắt tiền lên trước. Cũng cần phải thấy được rằng nếu công ty của bạn có kế hoạch cung cấp những mặt hàng thượng hạng thì dù chỉ một sự sụt giá không mong đợi cũng có thể khiến bạn ngừng cung cấp những sản phẩm như vậy. Tuy nhiên như đề xuất của nghiên cứu này, việc rút khỏi thị trường một loại sản phẩm thượng hạng mà không thay thế vào đó một loại sản phẩm tương tự giá cao thì có thể tạo ra hiệu ứng domino xấu tới những sản phẩm thượng hạng ra đời tiếp sau đó của công ty và có thể gây ra sụp đổ cả hệ thống. Chỉ một thay đổi trong chọn lựa mang tính thỏa hiệp của khách hàng cũng đặt bạn vào tình huống phải cân nhắc chính mình.

8 - Sự sợ hãi có tính thuyết phục hay sẽ làm bạn bị tê liệt?

Trong bài diễn văn đầu tiên của vị tổng thống thứ 32 của Mỹ, Franklin Delano Roosevelt đã truyền tải tới những người Mỹ đang lo sợ cho một thời kỳ đại suy thoái Mỹ rằng: “Vậy, trước tiên, hãy để tôi khẳng định niềm tin vững chắc của mình là điều duy nhất chúng ta phải lo sợ chính là nỗi sợ hãi… thứ mà những người bị tê liệt bởi nó cần nỗ lực để biến hành động rút lui thành hành động tiến về phía trước”. Nhưng liệu Roosevelt có đúng không? Khi nỗ lực thuyết phục một người, nỗi sợ hãi làm người ta chết đứng như tổng thống đã nói hay nỗi sợ hãi lại là một động lực.

Trong đa số trường hợp, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng những câu chuyện có yếu tố sợ hãi sẽ kích thích người nghe làm điều gì đó để giảm thiểu rủi ro. Tuy nhiên, quy luật chung này cũng có ngoại lệ: khi một thông điệp chứa đựng nỗi sợ hãi miêu tả những hiểm nguy nhưng người nhận lại không được thông báo những cách thức hữu hiệu, rõ ràng và cụ thể để giảm thiểu những nguy cơ có thể gặp phải, thì họ sẽ giải quyết sự sợ hãi bằng cách ngăn chặn thông

tin hoặc để điều đó không xảy ra. Và hậu quả là họ bị tê liệt, không làm được gì cả.

Trong một nghiên cứu do Howard Leventhal và các đồng nghiệp tiến hành, các sinh viên được đọc những cuốn sách hướng dẫn chăm sóc y tế cộng đồng miêu tả chi tiết những nguy hiểm của bệnh nhiễm trùng uốn ván. Cuốn sách hướng dẫn có in hoặc không in kèm những hình ảnh đáng sợ về hậu quả của bệnh nhiễm trùng uốn ván. Ngoài ra, các sinh viên này nhận được hoặc không nhận được những hướng dẫn cụ thể về tiêm phòng uốn ván. Trong khi, một nhóm các sinh viên khác không nhận được lời cảnh báo về bệnh uốn ván nhưng lại nhận được một kế hoạch miêu tả phương pháp tiêm phòng căn bệnh này. Thông điệp hàm chứa nỗi sợ hãi cao đã thúc đẩy người tham gia tiêm phòng uốn ván nhưng chỉ khi nó đưa ra một kế hoạch những hành động cụ thể để tiến hành tiêm phòng thì mới giảm đi đáng kể những nỗi lo của sinh viên về bệnh uốn ván. Phát hiện trên giúp giải thích tầm quan trọng của việc đính kèm những thông điệp hàm chứa nỗi lo sợ với những hướng dẫn hành động cụ thể để giảm đi những nguy hiểm: khi mọi người càng hiểu rõ những hành động giúp họ thoát khỏi nỗi lo sợ, họ càng ít cần đến những giải pháp tâm lý hơn như kiểu chối từ.

Những phát hiện này có thể được áp dụng trong lĩnh vực kinh doanh và các lĩnh vực khác. Ví dụ, trong những chiến dịch quảng cáo thông tin cho khách hàng tiềm năng biết rằng các sản phẩm hay dịch vụ của công ty bạn có thể giảm thiểu các nguy cơ, bạn nên đính kèm với các bước rõ ràng, cụ thể và hiệu quả nhằm hướng dẫn khách hàng giảm thiểu những nguy cơ đó. Nếu chỉ đơn giản phao tin đồn là các dịch vụ hay mặt hàng của bạn giúp giảm các nguy cơ tiềm tàng thôi thì có thể gây ra hậu quả ngược lại, khiến họ cảnh giác không làm gì cả. Một ứng dụng khác của nghiên cứu này là: giả sử bạn tình cờ phát hiện ra một vấn đề đặc biệt trầm trọng trong một dự án quy mô lớn do công ty bạn thi công, bạn nên đề xuất lên ban quản lý cùng với ít nhất một bản kế hoạch hành động có thể áp dụng để tránh những tổn thất lớn hơn sau này. Nếu trong tình huống đó, bạn đề xuất lên ban quản lý vấn đề trước, rồi sau đó mới đệ trình bản kế hoạch khắc phục thì trong lúc bạn và các đồng nghiệp phác thảo ra hướng giải quyết, công ty bạn cũng đã tìm cách ngăn chặn thông tin hoặc không tin rằng vấn đề sẽ xảy ra với dự án tầm cỡ này.

Các chuyên gia chăm sóc sức khỏe và những ai làm việc trong lĩnh vực dịch vụ cộng đồng cũng nên đặc biệt nhận thức rõ những ứng dụng từ cuộc nghiên cứu. Một thầy thuốc, một y tá muốn thuyết phục một bệnh nhân béo phì giảm cân và luyện tập thể dục nhiều hơn nên tập trung vào những nguy hiểm tiềm tàng nếu bệnh nhân đó không giảm cân, nhưng nếu sau đó đưa ra cho họ những bước hành động rõ ràng, cụ thể bệnh nhân có thể làm theo - có thể là một kế hoạch ăn kiêng cụ thể hay một quy trình tập luyện thể dục chẳng hạn. Nếu đơn thuần chỉ ra nguy cơ mắc bệnh tim mạch hay đái tháo đường khi bệnh nhân không giảm cân, bạn sẽ chỉ tiêm vào đầu họ nỗi sợ hãi và phủ nhận thực tại mà thôi. Đối với nhân viên phục vụ cộng đồng, nếu chỉ thêu dệt lên những bức tranh kinh hoàng về ảnh hưởng của những hành vi nguy hiểm như hút thuốc, quan hệ tình dục không có biện pháp bảo vệ, lái xe khi say rượu, sẽ không hiệu quả - thậm chí còn mang lại kết quả ngược lại - nếu việc làm đó không đi kèm với một kế hoạch hành động cụ thể. Việc phải ghép đôi hai thông điệp, vừa chuyển tải những đe dọa tiềm tàng, vừa kèm theo kế hoạch rõ ràng, dễ thực hiện là rất cần thiết và có lẽ lời diễn thuyết của tổng thống Roosevelt nên được sửa thành “thứ duy nhất chúng ta sợ chính là sự sợ hãi”.

9 - Chơi cờ tướng có thể dạy chúng ta cách tạo ra những bước chuyển biến đầy tính thuyết phục như thế nào?

Tháng 4 năm 2005, mặc dù phải đối mặt với những chỉ trích mạnh mẽ từ chính phủ Hoa Kỳ, song quốc hội của một nước có chủ quyền đã bỏ phiếu tán thành việc trao quyền công dân cho Bobby Fischer - cựu vô địch cờ vua thế giới và là một kẻ chạy trốn luật pháp Mỹ. Quốc gia nào đã dám mạo hiểm gây căng thẳng quan hệ với một cường quốc mạnh nhất thế giới để bảo vệ một kẻ ngoài vòng pháp luật quái gở, người đã công khai ngợi ca những kẻ cướp máy bay gây nên vụ 11/9/2001? Quốc gia đó có thể là Iran, Syria hay Bắc Triều Tiên?

Thực tế thì không phải là các quốc gia trên. Quốc hội của quốc gia đã trao quyền công dân cho Bobby Fischer lại là một đồng minh trung thành của Mỹ - Iceland. Trong số tất cả các quốc gia trên thế giới, tại sao Iceland lại sẵn sàng dang rộng vòng tay chào đón Bobby, đặc biệt sau khi hắn đã vi phạm hình phạt của Liên Hiệp Quốc vì đã chơi một ván cờ đánh cược lên đến năm triệu đô-la trên đất Yugoslavia?

Câu trả lời đời hỏi chúng ta phải lật lại lịch sử hơn 30 năm về trước để xem chuyện gì đã xảy ra xung quanh trận thi đấu cờ vua đỉnh cao - ván đấu tranh giải vô địch cờ vua thế giới giữa Bobby Fischer - kẻ thách đấu và kiện tướng cờ vua nước Nga, Boris Spassky - người bảo vệ chức vô địch. Không có một ván đấu nào trong lịch sử môn cờ vua lại nhận được nhiều sự quan tâm của công chúng toàn cầu như vậy, nó đã nhận được sự hối thúc từ khắp nơi. Nó được diễn ra vào thời kỳ đỉnh điểm của chiến tranh lạnh và đã được coi là ván cờ của thế kỷ.

Với sự lập dị đặc trưng, Fischer đã không đến được Iceland để tham dự lễ khai mạc. Những ngày sau đó, trận đấu cờ dường như không thể diễn ra vì các quan chức Iceland có lẽ không đáp ứng được hàng tá các đời hỏi của Fischer, trong đó có yêu sách không ghi băng truyền hình và 30% tổng thu nhập từ bán vé sẽ thuộc về Fischer. Những hành động của đấu thủ này đầy rẫy các mâu thuẫn, giống như những mâu thuẫn xảy ra trong suốt sự nghiệp thi đấu và đời sống cá nhân của ông. Cuối cùng, sau khi bất ngờ tăng gấp đôi phần thưởng cùng những nỗ lực thuyết phục trong đó có cả cuộc điện thoại nổi tiếng từ ngoại trưởng Mỹ Henry Kissinger, Fischer đã bay tới Iceland và đánh bại Spassky một cách không mấy khó khăn. Cho đến trước khi ván đấu kết thúc, thông tin về nó đã có mặt trên khắp các tờ báo trong và ngoài nước. Trên thực tế, Iceland sẵn sàng bỏ qua cá tính kỳ cục của Fischer vì theo như một tờ báo của nước này, “Fischer đã đưa Iceland lên bản đồ thế giới”.

Đây quả thực là một món quà ý nghĩa mà Fischer dành tặng cho một quốc gia biệt lập như Iceland. Vì ý nghĩa của nó mà cho đến tận 30 năm sau, người dân Iceland cũng chưa thể quên. Đại diện của bộ ngoại giao nước này từng tuyên bố rằng Fischer đã “đóng góp rất lớn cho một sự kiện đặc biệt được tổ chức tại đây, mà đến 30 năm sau, quốc gia này vẫn nhớ đến rất rõ”. Theo các chuyên gia phân tích của đài BBC, người dân Iceland rất muốn đáp lại những gì Fischer đã làm bằng cách trao tặng Fischer một thánh địa trú ẩn mặc dù rất nhiều người không ưa gì ông.

Sự kiện này nhấn mạnh tầm quan trọng cũng như tính toàn cầu của nguyên lý sự đáp trả, buộc chúng ta có trách nhiệm hồi đáp người khác những gì chúng ta đã nhận từ họ. Cũng chính nguyên lý này lái chúng ta tới sự công bằng trong những quan hệ xã hội, giao thiệp kinh doanh

hàng ngày cùng những mối quan hệ thân thiết khác; nó giúp chúng ta tin tưởng người khác.

Nhà nghiên cứu Dennis Reagan đã tiến hành một nghiên cứu kinh điển về chuẩn mực của sự đáp trả. Trong thí nghiệm, những người đã nhận được từ Joe - cậu bé bán vé số một món quà nhỏ, một lon Coca-Cola - đã mua gấp đôi lượng vé số cho cậu so với những người không nhận được lon Coca nào. Điều này xảy ra bất chấp thực tế rằng có một khoảng thời gian cách nhau giữa hành động tặng quà và lời yêu cầu mua vé và cậu bé cũng không hề đả động gì đến món quà khi mời những người này mua vé số.

Một góc cạnh khác trong nghiên cứu của Reagan đã làm rõ vấn đề tại sao chính phủ Iceland lại cảm thấy có trách nhiệm đáp lại những gì mà Fischer đã làm cho quốc gia này mặc dù ông là một nhân vật gây nhiều tranh cãi. Tuy có rất nhiều ghi chép về mối liên kết đặc biệt lớn giữa cảm giác thích và sự hài lòng, song Reagan phát hiện ra rằng những ai đã nhận Coca từ Joe có quyết định mua vé số hoàn toàn không liên quan gì đến việc họ thích cậu hay không. Nói cách khác, những người đã nhận Coca dù không thích Joe cũng mua nhiều vé số của Joe như những người thích cậu. Điều này chứng tỏ rằng, cảm giác nợ nần do sức mạnh của sự đáp trả tạo nên có thể là nguyên nhân cốt yếu của cảm giác yêu thích. Sự thật là, chuẩn mực sự đáp trả với sức mạnh tiềm tàng thực sự còn vượt trội hơn cả cảm giác thích là một kho tàng nội tâm cho bất cứ ai mong muốn trở nên thuyết phục hơn. Đây cũng có thể coi là tin vui đối với ai được yêu cầu thực hiện một việc lớn và có chi phí cao cho người khác, mặc dù không đạt được những lợi ích nhỏ trước mắt. Với tư cách là những người mong muốn gây ảnh hưởng có đạo đức và được nhận thức tốt, chúng ta được nhắc nhở là phải giúp đỡ người khác hay nhượng bộ họ trước. Nếu chúng ta tìm ra và giúp đỡ một thành viên trong nhóm, một đồng nghiệp hay một người quen, chúng ta đã ngầm thông báo với họ một trách nhiệm xã hội rằng trong tương lai họ sẽ phải giúp lại mình. Giúp đỡ ông chủ sẽ đưa chúng ta vào một lợi thế hợp tác trong mắt họ và do đó sẽ giúp chúng ta khi chúng ta cần giúp đỡ. Một giám đốc khi cho phép một nhân viên nghỉ làm sớm hơn bình thường để đi gặp bác sĩ răng miệng là người đã đầu tư rất thông minh vào người nhân viên đó, tạo ra nhu cầu phải đáp lại hành động của sếp bởi vào một lúc nào đó, họ sẽ ở lại làm việc muộn hơn để hoàn thành một dự án quan trọng.

Chúng ta thường mắc lỗi khi muốn thuyết phục hay yêu cầu ai đó giúp đỡ rằng “Ai có thể giúp tôi bây giờ?”. Đây có thể là một phương pháp thiển cận trong việc gây ảnh hưởng tới người khác. Chúng tôi cho rằng sẽ tốt hơn nếu bạn tự hỏi mình, “Chúng ta có thể giúp đỡ ai bây giờ?” Biết được chuẩn mực của sự đáp trả và trách nghiệm xã hội đối với người khác sẽ khiến đề nghị được giúp đỡ của bạn trong tương lai hiệu quả hơn. Xét một cách tổng thể, nếu ban quản lý muốn hoàn thành công việc thông qua những người khác, một mạng lưới hùng hậu gồm các đồng nghiệp mắc nợ vô hình, những người trước đây được hưởng lợi từ những thông tin hữu dụng, từ sự nhượng bộ, và có thể từ một người biết lắng nghe, sẽ có thể thay mặt giám đốc giải quyết vấn đề. Tương tự đối với bạn bè, hàng xóm hay con em chúng ta, họ cũng sẽ đáp lại yêu cầu của chúng ta. Cũng cần lưu ý rằng có một kiểu người đặc biệt mà với họ một đặc ân nhỏ có thể là rất lớn - các trung tâm dịch vụ hàng không. Nếu bạn từng bị thanh toán nhầm từ thẻ tín dụng hoặc cố gắng thay đổi chuyến bay vào phút chót hay muốn trả lại một thứ đã mua, hẳn bạn đã gặp phải những trung tâm dịch vụ khách hàng không thể giúp đỡ mình. Để giảm thiểu khả năng thất bại trong các tình huống đó, hãy thử các bước sau: nếu ngay từ đầu khi tiếp chuyện bạn thấy trung tâm này rất thân thiện, có trách nhiệm - trước khi đưa ra yêu cầu hóc

búa của mình - hãy nói với trung tâm rằng bạn rất hài lòng với những dịch vụ của trung tâm và sẽ viết một lá thư khen ngợi gửi lên cấp trên của họ về cuộc nói chuyện này ngay sau khi bạn cúp điện thoại. Sau khi có được tên của người đối thoại và các thông tin về sếp của anh ta, bạn có thể đi từng bước đến yêu cầu hóc búa đó của mình. (Một cách khác là, bạn hãy nói với người đối thoại rằng bạn rất hài lòng với các dịch vụ của trung tâm và sẽ gửi lên sếp của anh ta những lời khen ngợi khi bạn xong việc, qua đó bạn có thể trực tiếp khen ngợi anh nhân viên đó). Mặc dù còn có những nguyên nhân tâm lý khác giải thích tại sao đây là một chiến lược khá hiệu quả, song chuẩn mực của sự đáp trả là một yếu tố quan trọng: bạn đã từng giúp đỡ người khác và giờ người ta cảm thấy có trách nhiệm giúp đỡ lại bạn. Và, không mất mát gì khi bạn viết một lá thư hay email, gửi đến giám đốc của trung tâm đó, bạn có thể sẽ tránh không lạc vào một ván cờ chiến thuật (và có thể là một cuộc đấu khẩu) với trung tâm hàng không đó vì điều này có thể khiến bạn thất vọng hay tức tối đấy. Khi bạn còn giữ đúng lời hứa, chiến lược này còn hữu hiệu và mang tính đạo đức cao.

10 - Vật dụng văn phòng nào có thể giúp nâng tầm ảnh hưởng của bạn?

Nếu bạn đang đọc cuốn sách này tại bàn mình thì câu trả lời cho câu hỏi trên có lẽ đang nằm trong tầm tay với của bạn. Vậy nó có thể là cái gì? Những chiếc kẹp giấy? Bút bi? Bút chì? Những tập giấy vẽ? Thước êke? Cái chặn giấy? Hay máy in? Trong ngăn kéo văn phòng bạn có đầy những thứ hữu dụng. Vậy vật gì có thể nâng tầm ảnh hưởng của bạn? Nhà khoa học xã hội Randy Garner đã tự hỏi liệu những tờ giấy ghi chú - loại được biết đến nhiều nhất là Giấy nhớ (sticky note), do tập đoàn 3M sản xuất, có thể làm tăng thêm sự hài lòng khi người khác nhận được một yêu cầu trên đó hay không? Trong một nghiên cứu khá hấp dẫn, ông đưa ra nhiều bản điều tra và nhờ mọi người hoàn thành các mẫu trong đó. Đi kèm với những bản điều tra là một trong các lựa chọn sau: (a) kèm với một ghi chú viết tay dán bên ngoài bì thư, yêu cầu mọi người hoàn thành giúp bản điều tra; (b) một thông điệp tương tự được viết trực tiếp lên bì thư; (c) chỉ có bản điều tra bên trong bì thư thôi.

Những tờ giấy ghi chú nhỏ này cho ta một sự khác biệt rất thuyết phục: hơn 75% những người nhận được bản điều tra với ghi chú yêu cầu hoàn thành đã thực hiện và gửi lại, trong khi đó chỉ có 48% dành cho nhóm (b) và 36% của nhóm (c). Vậy điều gì gây ra sự chú ý ở đây, liệu đơn giản có phải màu vàng nê-ông của tờ ghi chú đính kèm đã thu hút sự chú ý của người nhận?

Garner cũng tự hỏi mình điều đó. Để giải thích cho vấn đề trên, ông đã thực hiện thêm một điều tra nữa. Lần này có đến 1/3 số lượng các bản điều tra được gửi với tờ giấy ghi chú đính kèm, 1/3 các bản điều tra khác có dán giấy ghi chú nhưng không kèm theo yêu cầu và số còn lại không đính kèm giấy ghi chú. Nếu đơn giản là màu vàng nê-ông của những tờ giấy ghi chú sẽ thu hút sự chú ý của người nhận đối với bản điều tra, thì tỷ lệ phúc đáp sẽ bằng nhau cho cả những điều tra có và không có yêu cầu ghi trên tờ chú. Nhưng thực tế không phải như vậy. Những bản điều tra có giấy ghi chú kèm yêu cầu viết tay đã cho kết quả vượt trội hơn hẳn so với loại thứ hai không có yêu cầu viết tay lần lượt là 69% và 43% và 34% dành cho những bản điều tra không đính kèm tờ ghi chú.

Vậy ta giải thích ra sao về điều này? Mặc dù sẽ không có ai quan tâm đến tờ giấy ghi chú nhỏ với vài dòng viết tay và dán lên bì thư, nhưng Garner cho rằng mọi người đã nhận ra thêm một

nỗ lực và sự quan tâm cá nhân đối với yêu cầu đó, và họ cảm thấy cần phải đáp lại cảm giác thân mật này bằng cách đồng ý điền vào các bản điều tra. Cuối cùng thì, chính sự đáp trả là chất keo xã hội gắn chặt mọi người với nhau trong mối quan hệ hợp tác - và bạn cũng sẽ thấy rằng điều này có sức gắn kết mạnh mẽ hơn nhiều so với dạng keo bên dưới tờ giấy ghi chú.

Trên thực tế, bằng chứng thu được thậm chí còn có sức thuyết phục hơn. Garner nhận ra rằng việc dán những tờ ghi chú mang tính cá nhân lên các bản điều tra có tác dụng thuyết phục hơn là việc dùng lời nói yêu cầu mọi người tham gia. Theo đó, những người đã hoàn tất bản điều tra có đính kèm tờ ghi chú đã trả lại chúng ngay sau khi hoàn thành với những câu trả lời chi tiết hơn, chú tâm hơn cho các câu hỏi ghi trong đó. Và khi các nhà nghiên cứu thay đổi câu văn sao cho riêng tư hơn bằng cách thêm vào đó tên viết tắt của người gửi với lời “cảm ơn” trên thông điệp viết tay, tỷ lệ trả lời còn cao hơn nữa.

Nói chung, nghiên cứu này cho ta cái nhìn có chiều sâu về hành vi con người: khi yêu cầu của bạn càng mang tính cá nhân, bạn càng có khả năng khiến người khác đồng ý với nó hơn. Cụ thể hơn, nghiên cứu chỉ ra dù ở công sở, nơi công cộng hay ở nhà, những ghi chú được cá nhân hóa cũng có thể làm nổi bật tầm quan trọng cho các thông báo của mình và tạo cho chúng sự khác biệt trong một đống các báo cáo, thư tay hay email. Hơn thế nữa, sự kịp thời, chất lượng và phù hợp với yêu cầu của bạn cũng có thể được tăng thêm.

Lời cuối là gì nhỉ? Nếu bạn sử dụng những thông điệp mang tính cá nhân cho những lần thuyết phục của mình thì không chỉ có tập đoàn 3M được hưởng lợi thôi đâu.

11 - Tại sao các nhà hàng không nên để các giỏ kẹo bạc hà tại cửa ra vào?

Bạn không định lột da một con ma cà rồng chứ? Sau khi kết thúc bữa ăn nhiều tỏi tại một nhà hàng, đa số chúng ta đều cảm thấy rất hài lòng khi nhìn thấy một khay nhỏ kẹo bạc hà đặt tại của ra vào. Mặc dù sự sắp xếp này đem đến cho thực khách một cảm giác ngon miệng, song biết đâu việc đặt những giỏ kẹo bạc hà tại vị trí này không phải là sự sắp xếp hợp lý nhất cho nhà hàng và các nhân viên phục vụ?

Rất nhiều nhà hàng có những cách khác hiệu quả hơn nhiều khi trao loại kẹo này cho khách: nhân viên bồi bàn thường đưa cho thực khách dưới dạng những món quà nhỏ khi họ kết thúc bữa ăn. Những món quà nhỏ này thậm chí chỉ là một thanh sô-cô-la hoặc một vài cái kẹo đặt trong một cái đĩa bạc được đưa cho thực khách cùng với hóa đơn thanh toán, tuy nhiên trên thực tế, những cái kẹo đó này có sức thuyết phục đáng kể.

Nhà khoa học nghiên cứu hành vi David Strohmetz cùng các đồng nghiệp đã tiến hành một thí nghiệm kiểm chứng xem yếu tố nào (nếu có) trong việc tặng kẹo cho thực khách quen khi kết thúc bữa ăn sẽ khiến họ boa cho bồi bàn. Trong một trường hợp thí nghiệm, khi đưa hóa đơn cho thực khách, bồi bàn đưa cho mỗi khách một chiếc kẹo. Vậy điều gì đã xảy ra với mức boa trung bình từ những thực khách này so với những thực khách khác không nhận được kẹo? Các nhà nghiên cứu đã nhận thấy mức tăng tiền boa không lớn lắm, nhưng luôn giữ ở mức tăng 3,3%. Trong lần thí nghiệm thứ hai, mỗi thực khách nhận hai chiếc kẹo từ bồi bàn. Mặc dù sự thật đó chỉ là những chiếc kẹo trj giá mỗi xu song lượng tiền boa lại cao hơn so với những thực khách không nhận được kẹo là 14,1%. Tất cả những điều trên hoàn toàn có thể đoán biết được

và liên quan đến những gì chúng ta đã biết từ nguyên lý sự đáp trả - càng nhận nhiều từ người khác, ta càng cảm thấy có trách nhiệm đáp trả họ. Nhưng những yếu tố nào có thể khiến cho việc trao quà hay ban đặc ân có sức thuyết phục nhất? Và trường hợp thí nghiệm thứ ba sẽ cho ta câu trả lời.

Đối với nhóm thực khách thứ ba, trước tiên người bồi bàn trao cho mỗi vị khách một chiếc kẹo ngay tại bàn. Sau đó, họ rời khỏi bàn và đưa ra tín hiệu là họ sẽ rời đi. Tuy nhiên, trước khi đi khỏi phòng ăn, họ quay lại chỗ những thực khách, móc trong túi ra và đặt lên bàn cho mỗi thực khách thêm một chiếc kẹo thứ hai nữa. Khi làm như vậy, họ dường như đã nói với những thực khách là "ồ, cho những người bạn dễ thương này, mỗi người thêm một chiếc nữa". Và kết quả là? Mức boa tăng lên 23%.

Nghiên cứu chỉ ra ba yếu tố giúp việc tặng quà và ban đặc ân thêm phần thuyết phục và kết quả là khả năng được đáp lại sẽ lớn hơn. Yếu tố đầu tiên là người nhận coi những gì mình được tặng là có ý nghĩa. Việc trao cho thực khách hai chiếc kẹo so với một chiếc mang lại hiệu ứng là việc tăng lượng tiền boa từ 3,3% lên đến 14,1%. Chú ý rằng nhu cầu lớn không có nghĩa là phải tốn kém. Từ quan điểm kinh tế thì thí nghiệm thứ hai và thứ ba là như nhau khi thực khách đều được tặng hai chiếc kẹo mỗi người sau bữa ăn và không có sự khác nhau về số lượng, song có sự khác nhau về cách thức trao quà.

Nghiên cứu đã cho ta thấy hai yếu tố nữa khiến việc trao quà có tính thuyết phục hơn - một là trong bối cảnh ngoài mong đợi và hai là trong tình huống được mang tính cá nhân. Trong thí nghiệm thứ ba thì có lẽ thực khách hiểu rằng sau khi họ nhận kẹo từ người bồi bàn và khi anh ta đã quay đi thì đó sẽ là lần tiếp xúc cuối cùng giữa họ - điều đó giải thích tại sao chiếc kẹo thứ hai là ngoài mong đợi. Điều này mang lại cảm giác người bồi bàn đặc biệt thích những thực khách đó, do vậy anh ta khiến cho món quà thứ hai có tính cá nhân hơn.

Tất nhiên, nếu người bồi bàn thực hiện chiến thuật này ở tất cả các bàn thì hành động này sẽ không chỉ bị các thực khách xem là bất thường mà chiến thuật này sẽ không thể áp dụng được lâu dài. Ngay sau khi thực khách nhận ra chiến thuật này được áp dụng với tất cả mọi người, chiếc kẹo thứ hai sẽ không được coi là có ý nghĩa, mang tính cá nhân hay ngoài sự mong đợi. Thay vào đó, thực khách sẽ cho là đó là trò lừa của bồi bàn và sẽ phản tác dụng. Tuy nhiên, ta cũng có thể hoàn toàn sử dụng những bài học từ nghiên cứu này theo một cách hợp lý hơn. Để chắc chắn rằng những món quà bạn tặng hay những việc bạn làm cho người khác đều được người ta trân trọng, bạn phải cất công tìm hiểu xem người nhận có coi nó thực sự mang tính cá nhân, có ý nghĩa hay vượt ngoài sự mong đợi của họ hay không.

Nếu chỉ xem xét kết quả của hai thí nghiệm đầu tiên trong nghiên cứu, chúng ta sẽ thấy rằng nhà hàng chọn việc để một đĩa kẹo bạc hà tại cửa ra vào có thể đã khiến họ mất đi cơ hội quan trọng là cho phép nhân viên bồi bàn thể hiện sự biết ơn đối với thực khách thường xuyên và nhận lại sự cảm ơn từ khách hàng. Dù mấy chiếc kẹo đó chỉ đáng giá vài xu nhưng người phục vụ lại thể hiện cho thực khách biết là họ rất quan trọng với nhà hàng.

12 - Điều gì tạo nên sức cuốn hút khi không có những sợi dây gắn kết?

Trong chương trước, chúng tôi đã bàn luận cách các khách sạn có thể thuyết phục khách lưu trú

tham gia chương trình tái sử dụng khăn tắm bằng cách nhắc nhở họ về tầm quan trọng của việc bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, một số khách sạn đã có những bước tiến xa hơn nữa khi tạo ra môi trường hợp tác trong những kêu gọi của mình: họ khích lệ để có được sự hợp tác của khách lưu trú. Trong những thông điệp khích lệ trên, những tờ bướm nói rằng nếu khách lưu trú tham gia tái sử dụng khăn tắm theo chương trình, khách sạn sẽ tài trợ phần chi phí tiết kiệm được cho các tổ chức bảo vệ môi trường phi lợi nhuận.

Cũng không khó để nhận ra tại sao người thiết kế thông điệp cho rằng những khích lệ đó sẽ có hiệu quả bởi đa số chúng ta cũng đều nghĩ như vậy: những cốc kem sẽ khiến bọn trẻ tự dọn phòng chúng gọn gàng hơn, buổi thết đãi đúng giờ có thể làm thay đổi thói quen cũ hay việc thanh toán bằng séc sẽ giảm đáng kể việc bạn phải tắt chuông báo thức trước khi ra khỏi giường để đi làm. Mặc dù sự khích lệ được đưa ra không trực tiếp mang lợi cho khách lưu trú song dường như họ vẫn cảm thấy bị thúc ép tham gia chương trình vì khoản lợi ích cho môi sinh được đề cập. Vậy điều này liệu có thành hiện thực?

Để tìm câu trả lời, hai người trong chúng tôi đã tiến hành thêm một nghiên cứu cũng tại khách sạn trên. Lần này, một số phòng sẽ để những tờ bướm kêu gọi bảo vệ môi sinh theo tiêu chuẩn, trong khi một số phòng khác lại được đặt những tờ bướm sử dụng phương pháp tiếp cận có sự khích lệ. Khi chúng tôi xem xét dữ liệu thì nhận thấy, những kêu gọi kèm theo sự khích lệ không hề có kết quả tốt hơn những kêu gọi thông thường. Tại sao vậy?

Mặc dù có các yếu tố cho thấy có thể sử dụng hướng tiếp cận này, song vẫn còn một lý do để tin rằng cần có sự thay đổi nhỏ trong thông điệp đưa ra để khiến nó có sức thuyết phục mạnh hơn. Rốt cuộc là, vẫn có một nghĩa vụ xã hội khi hợp tác với người đã giúp đỡ bạn với điều kiện bạn từng giúp đỡ người ta. Dạng trao đổi ở đây chỉ đơn giản là một giao dịch kinh tế. Mặt khác, có một ý thức rất lớn về nghĩa vụ đi kèm với nguyên lý sự đáp trả, buộc người ta phải đáp lại những gì đã nhận trước đó. Một khi khách sạn chưa trao điều gì đó cho khách, những lời kêu gọi hợp tác mang tính khích lệ sẽ không mang lại hiệu quả trong việc thuyết phục khách tái sử dụng khăn tắm hơn cách tiếp cận thông thường - nó không chứa đựng một nghĩa vụ xã hội đòi hỏi người ta làm theo yêu cầu của mình.

Điều này cho thấy khách sạn sử dụng những tờ bướm kèm sự khích lệ đã có hướng đi đúng nhưng kết quả thì không như mong muốn. Hãy cân nhắc kiến thức của chúng ta về sự hoạt động của nguyên lý đáp trả, có thể có một cách thực hiện khác hiệu quả hơn để thu hút sự tham gia của khách là đảo chiều trật tự thực hiện - nói cách khác, khách sạn *sẽ quyên góp ủng hộ tổ chức bảo vệ môi trường phi lợi nhuận trước* mà không có ràng buộc gì, sau đó, yêu cầu khách lưu trú tham gia bằng cách tái sử dụng khăn tắm. Ý tưởng này hình thành nên nền tảng cho thông điệp thứ ba có trong nghiên cứu này.

Thông điệp thứ ba cũng tương tự thông điệp nêu trong yêu cầu cần quyên góp cho tổ chức bảo vệ môi trường phi lợi nhuận. Thay vì việc khách sạn chỉ quyên góp tiền khi khách tỏ thái độ hợp tác trước thì khách sạn nên thực hiện như sau: thông điệp gửi khách lưu trú nên thể hiện rằng khách sạn *đã thực hiện quyên góp cho tổ chức môi trường* và họ làm điều này *thay mặt các vị khách của mình*. Sau đó, khách sạn hoàn toàn có thể yêu cầu các vị khách đáp trả bằng cách tái sử dụng khăn tắm. Điều ấn tượng là, thông điệp dựa trên sự đáp trả đã tạo nên tỷ lệ tái sử dụng khăn tắm cao hơn 45% so với thông điệp được xây dựng trên sự khích lệ thông thường.

Phát hiện này thú vị ở chỗ, những lời kêu gọi cùng một nội dung nhưng có khả năng chuyển tải thông điệp rất khác nhau. Mặc dù cả hai thông điệp trên đều cho khách biết rằng khách sạn đang quyên góp tiền cho tổ chức bảo vệ môi trường hoạt động phi lợi nhuận song thông điệp xây dựng dựa trên sự đáp trả thông tin cho khách biết rằng khách sạn đã khởi xướng nỗ lực hợp tác chung, sử dụng tác động của sự đáp trả và trách nhiệm xã hội để hối thúc khách cùng tham gia.

Cùng với dữ liệu từ những nghiên cứu khác, những phát hiện này khẳng định rằng khi chúng ta mong muốn có được sự hợp tác từ người khác - có thể là đồng nghiệp, bạn bè, khách hàng hoặc người quen, chúng ta nên đưa ra sự giúp đỡ hoàn toàn vô điều kiện trước. Tiếp cận một mối quan hệ hợp tác tiềm năng theo cách này sẽ không những tăng cơ hội có được sự ưng thuận ngay tức khắc mà còn chắc rằng sự hợp tác của bạn được xây dựng trên nền tảng vững chắc của sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, chứ không phải dựa vào hệ thống khích lệ yếu ớt. Bạn cũng sẽ nhận ra phương thức này mang tính lâu bền hơn hẳn. Còn nếu thời điểm lời hứa của bạn không được đề cập tới hay không được người khác mong đợi, nền tảng mong manh của mối quan hệ đó có thể rạn nứt và cây cầu giao hảo bạn từng xây dựng có thể sụp đổ hoàn toàn.

13 - Hành động giúp đỡ giống như rượu hay bánh mỳ?

Trong một số chương trước, chúng tôi đã đưa ra luận chứng là bằng việc tặng quà, cung cấp dịch vụ hay trao một ân huệ cho ai đó, chúng ta đã tạo ra một nghĩa vụ xã hội vô hình khiến người nhận phải có hành động đáp trả. Dù việc mình làm có cung cấp thông tin hữu ích khi tạo một lời ghi chú mang tính cá nhân trong yêu cầu gửi tới hay giúp đỡ đồng nghiệp bằng cách gắn kèm tờ ghi chú vào yêu cầu mà chúng ta đưa cho họ hoặc trong trường hợp của Bobby Fischer, đưa cả một quốc gia lên bản đồ thế giới thì vẫn có một nghĩa vụ xã hội nào đó đặt lên người nhận khi chúng ta thực hiện những hành động trên. Nhưng điều gì sẽ xảy ra với những món quà đã tặng hay những đặc ân đã làm khi thời gian trôi qua? Liệu những việc làm đó có giống như bánh mỳ, trở nên ôi thiu trong trí nhớ người nhận và mất đi giá trị theo thời gian? Hay chúng giống như rượu, càng trở nên tốt hơn và tăng giá trị? Theo nhà nghiên cứu Francis Flynn, điều này phụ thuộc vào việc liệu bạn là người thực hiện hay người nhận hành động.

Nhà nghiên cứu Flynn đã thực hiện một nghiên cứu giữa các nhân viên làm việc trong bộ phận chăm sóc khách hàng của một hãng hàng không lớn tại Mỹ. Hoàn cảnh làm việc đặc biệt này cho phép các đồng nghiệp có thể giúp đỡ nhau bằng cách tăng ca cho nhau. Flynn thăm dò ý kiến của một nửa các nhân viên về việc đánh giá khoảng thời gian họ giúp đỡ đồng nghiệp, và một nửa các nhân viên khác về ý nghĩa khoảng thời gian họ nhận được sự giúp đỡ. Sau đó, tất cả các nhân viên đều được yêu cầu nêu lên giá trị của sự giúp đỡ đối với họ và cụ thể hóa khoảng thời gian diễn ra sự trợ giúp. Kết quả cho thấy, người nhận hành động đánh giá việc đó rất có ý nghĩa ngay sau khi nhận và giá trị bị giảm theo thời gian. Ngược lại, người thực hiên hành động lại cho rằng họ không mấy quan tâm đến việc mình vừa mới làm cho người khác nhưng theo thời gian, họ lại đánh giá cao việc mình đã giúp.

Một khả năng nữa là, khi thời gian trôi đi, trí nhớ về việc đó bị bóp méo; và vì mọi người đều có xu hướng tự đánh giá mình cao hơn người khác, người nhận sự giúp đỡ có thể nghĩ lúc đó mình không cần nhiều trợ giúp đến thế, trong khi người thực hiện giúp đỡ thì cho rằng mình đã rất nhiệt tình.

Những phát hiện này chứa đựng nội hàm về tính hiệu quả trong việc thuyết phục người khác, cả trong và ngoài công sở. Nếu bạn từng giúp đỡ một đồng nghiệp hay một người quen, hành động đó có thể sẽ ảnh hưởng lớn đến mong muốn của những người nhận đó là phải đáp trả trong một thời gian ngắn sau khi nhận sự trợ giúp.

Tuy nhiên, khi là người nhận, bạn cần nhận thức rõ một điều, những người trong cùng tình huống như bạn thường nhanh quên theo thời gian. Nếu bạn không nhận ra giá trị đầy đủ của sự giúp đỡ trong vài tuần, vài tháng hay vài năm sau đó, điều này có thể sẽ phá hỏng mối quan hệ của bạn với người đã giúp đỡ bạn. Nếu bạn là người thực hiện việc giúp đỡ, bạn sẽ có ý nghĩ không tốt về người nhận giúp đỡ bởi sự im lặng không đáp lại những gì bạn đã làm cho anh ta. Vậy cần phải làm gì để tối đa hóa giá trị của việc giúp đỡ nếu nó bị giảm giá trị trong mắt người nhận theo thời gian? Có một cách có thể gợi lại giá trị của việc giúp đỡ mà bạn đã làm trước đây là cho người nhận biết lúc đó bạn rất vui khi giúp đỡ vì bạn hiểu "Nếu đảo lại tình huống đó, tôi chắc rằng anh cũng sẽ làm thế giống tôi".

Chiến lược thứ hai, tiềm ẩn nguy hiểm hơn, là nêu lại giá trị của việc bạn đã trợ giúp trước khi đưa ra đề nghị giúp đỡ trong tương lai. Tất nhiên, bạn phải cân nhắc ngôn từ cẩn thận khi dùng chiến lược này. Những câu đại loại như: "Anh có nhớ khi tôi giúp anh vài tuần trước không, giờ là lúc anh nên làm điều gì đó rồi đấy!", sẽ bị thất bại thảm hại. Nhưng những lời nhắc nhở nhẹ nhàng, ví dụ như: "Báo cáo mà tôi đã gửi có giúp ích gì cho anh không?", có thể là một câu nói hay trước khi bạn đưa ra yêu cầu được giúp đỡ.

Tuy rằng không có một phương thức gây ảnh hưởng chung chính xác 100%, song chúng tôi dám chắc việc hiểu tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến sự đánh giá một ân huệ có thể là khởi đầu tốt đẹp. Nếu mọi nỗ lực khác đều không có kết quả, hãy nhớ một quy luật đơn giản trong việc giúp đỡ lẫn nhau: bạn có thể thu hút được nhiều ruồi bằng cách bày ra mật ngọt hơn là với giấm và bạn cũng sẽ nhận được nhiều sự giúp đỡ hơn với một chai vang nho chứ không phải với ổ bánh mỳ từ tuần trước.

14 - Một bước đi nhỏ có thể tạo đà nhảy vọt như thế nào?

Hãy tưởng tượng ngôi nhà của bạn tọa lạc trong một khu dân cư giàu có và đẹp như tranh vẽ - nơi mọi người đều rất tự hào về những hàng rào trắng tinh cùng những thảm cỏ tuyệt đẹp. Đó là một khu vực mà các công ty địa ốc chẳng bao giờ gặp phải vấn đề gì trong việc bán những ngôi nhà. Tưởng tượng xa hơn nữa, một ngày nào đó có một nhân viên thuộc ủy ban An toàn Giao thông Đường bộ đến gõ cửa nhà bạn và hỏi liệu bạn có sẵn lòng hưởng ứng chiến dịch Lái xe an toàn qua khu dân cư bằng việc cho phép đặt một tấm bảng lớn dài 1,8 m rộng 0,9 m ghi rằng "HÃY LÁI XE AN TOÀN" ngay tại thảm cỏ trước cửa nhà bạn hay không. Người đó còn khẳng định với bạn rằng sẽ có một người khác, không phải bạn, đào một vài cái hố để chôn tấm biển và việc đó sẽ làm phiền bạn đôi chút.

Theo bạn, sẽ có bao nhiêu người đồng ý với đề nghị này? Theo một thử nghiệm được tiến hành bởi nhà tâm lý xã hội Jonathan Freeman và Scott Frazer, 17% chủ nhà sống trong khu dân cư sang trọng như trên đã đồng ý với đề xuất. Nhưng kinh ngạc hơn, các nhà nghiên cứu có thể đạt được tới 76% tỷ lệ đồng tình từ một bộ phận dân cư khác chỉ đơn giản bằng cách đưa thêm một yêu cầu không mấy quan trọng đi cùng với yêu cầu chính. Vậy yêu cầu phụ ở đây là gì, và nó cung cấp cho chúng ta cách gì để thuyết phục người khác hiệu quả?

Hai tuần trước khi đưa ra yêu cầu khá khó khăn trên, một trợ lý nghiên cứu liên hệ với nhóm cư dân và dò hỏi liệu họ có sẵn lòng treo một tấm biển rất nhỏ và hầu như không dễ thấy trên cửa sổ nhà mình với lời nhắc nhở, "HÃY LÀ MỘT LÁI XE AN TOÀN". Vì là một yêu cầu rất nhỏ nên đa số các hộ gia đình trên đều đồng ý. Hai tuần sau đó, khi có người đến nhà những hộ gia đình này và hỏi liệu họ có sẵn lòng đặt một tấm biển báo thô kệch lên trên thảm cỏ được cắt tỉa hoàn hảo của mình không và xem ra họ buộc phải đồng ý.

Nhưng tại sao một yêu cầu phụ nhỏ đơn giản, một chiến lược mà các nhà nghiên cứu gọi là "kỹ thuật đặt chắc một chân vào trước" lại dẫn đến tỷ lệ đồng tình đáng kinh ngạc cùng với yêu cầu chính? Những bằng chứng cho thấy, sau khi đồng ý với yêu cầu đầu tiên, những hộ gia đình trên tự nhận thấy rằng họ đã tham gia một chương trình rất ý nghĩa như chương trình Lái xe an toàn. Khi những hộ gia đình được tiếp cận lần thứ hai sau đó vài tuần, họ được khích lệ hành động suy nghĩ rằng mình là những công dân có trách nhiệm.

Có rất nhiều ứng dụng cụm từ "kỹ thuật đặt chắc một chân vào trước", kể cả trong lĩnh vực bán hàng. Ví dụ, một chuyên gia bán hàng khôn ngoan cho rằng: "Ý tưởng chung ở đây là tạo điều kiện cho việc giao hàng trọn gói từ A-Z bằng cách bắt đầu với một yêu cầu đặt hàng nhỏ… Theo cách này, khi một người đã ký đơn đặt hàng với bạn, thậm chí lợi nhuận thu được quá nhỏ không bù lại được khoảng thời gian và nỗ lực điện đàm, anh ấy/cô ấy lúc đó không còn là một khách hàng tiềm năng nữa mà đã là một khách hàng thực sự".

Trong những trường hợp công ty thậm chí không thể giữ được một đơn mua hàng nhỏ ban đầu, những chiến lược dựa trên sự cam kết và sự nhất quán còn có thể được áp dụng theo cách khác. Ví dụ, khách hàng tiềm năng có cảm giác chần chừ khi sử dụng dịch vụ của bạn sẽ có thể sử dụng những dịch vụ đó nếu họ được yêu cầu thực hiện một việc nhỏ trước, chẳng hạn như đồng ý cho một buổi gặp mặt khoảng 10 phút.

Tương tự, một phòng nghiên cứu tiếp thị sản phẩm có thể có được sự hợp tác trả lời một số lượng lớn các câu hỏi trong bản điều tra của nhiều người nếu trước đó họ yêu cầu các đối tượng tham gia trả lời một bản điều tra nhỏ. Trên thực tế, Freeman và Frazer đã tiến hành một thực nghiệm khác mà kết quả của nó đã nêu bật lên điểm cốt yếu này. Trong thực nghiệm, một trợ lý nghiên cứu đã tập hợp các hộ gia đình lại và dò xét xem liệu họ có sẵn lòng tham gia cuộc nghiên cứu hay không. Cụ thể, viên trợ lý đã nói:

Sẽ có *năm hoặc sáu người từ nhóm nghiên cứu của chúng tôi đến nhà bạn vào một buổi sáng nào đó khoảng hai tiếng đồng hồ để liệt kê và phân loại đồ dùng trong gia đình bạn. Họ sẽ có toàn quyền tự do đi lại trong căn hộ xem xét từ tủ chén đĩa cho đến nhà kho. Sau đó, tất cả những thông tin này sẽ được chúng tôi sử dụng trong báo cáo cho ấn phẩm về dịch vụ cộng đồng của mình, cuốn "The guide" (Người hướng dẫn*).

Đáp lại yêu cầu rất bất tiện này, 22% số hộ gia đình đồng ý tham gia - quả là bất ngờ, vì chúng ta đều biết rằng, những hành động kiểu khám xét như vậy thường phải có lệnh khám.

Các nhà nghiên cứu cách đó ba ngày đã cho triệu tập nhóm hộ gia đình lại trước khi đưa ra yêu cầu trên. Trong lần gặp này, nhóm hộ gia đình được yêu cầu như sau và đa số đã đồng ý:

Chúng tôi mời các bạn đến đây để hỏi ý kiến các bạn xem liệu các bạn có sẵn sàng trả lời một số câu hỏi về các vật dụng trong gia đình mình để chúng tôi có thể sử dụng những thông tin vào ấn

phẩm dịch vụ cộng đồng "The Guide" hay không. Các bạn có sẵn sàng cung cấp thông tin cho cuộc điều tra của chúng tôi hay không?

Điều gì đã xảy ra ba ngày sau đó? Có tới gần 53% chủ hộ gia đình đã đồng ý với yêu cầu lớn hơn đó.

Phương pháp này cũng có thể được áp dụng với hai mục tiêu khó khăn nhất mà bạn luôn muốn vượt qua - con cái và bản thân. Những đứa trẻ chống đối luôn dễ dàng tìm lý do để không phải hoàn thành bài tập ở nhà hay dọn dẹp phòng. Chúng sẽ có thể bị thuyết phục nếu trước tiên, bạn yêu cầu chúng thực hiện một bước nhỏ như theo chỉ dẫn trên. Điều này có thể thực hiện dưới dạng yêu cầu bọn trẻ dành chút thời gian cùng bạn làm bài tập hoặc yêu cầu chúng cất đồ chơi vào hộp sau khi chơi xong. Ngay sau khi chúng vừa nói vâng với yêu cầu nhỏ ban đầu, đà tâm lý sẽ thúc đẩy chúng đạt những thành quả trong học tập và dọn dẹp sạch sẽ phòng của mình.

Trong trường hợp tự thuyết phục bản thân, thay vì đặt những mục tiêu quá cao hay vượt quá sức để tự cải thiện thì chúng ta nên đưa ra một mục tiêu đủ nhỏ để thực hiện. Sau đó ta không phải đưa ra bất cứ lý do gì cho việc ít nhất không thể hoàn thành mục tiêu đó một lần, ví như đi bộ quanh một tòa địa ốc chẳng hạn. Kết quả là, chúng ta tự nhận thấy mình đang dần tăng cường mức độ cam kết để đạt được mục tiêu về sức khỏe lớn hơn. Khổng Phu Tử đã nói: "Hành trình ngàn dặm bắt đầu từ một bước đi nhỏ ban đầu". Có lẽ là không có một cách nào tốt hơn khiến chúng ta rời khỏi ghế xô-pha và bắt đầu để tạo ra những tiến bộ lớn.

15 - Làm thế nào để trở thành bậc thầy Jedi trong khoa học thuyết phục?

Đã lâu lắm rồi (chính xác là cách đây nửa thế kỷ), trong một thiên hà xa xôi, Luke Skywalker đã đạt tới dạng thức tột đỉnh của sự đồng thuận: anh đã thuyết phục được Darth Vader chống lại một bạo chúa, cứu sống chính mình và giữ lại hy vọng và nền hòa bình cho cả dải thiên hà. Nguyên lý gây ảnh hưởng xã hội nào đã được anh sử dụng để đảm bảo có được sự đồng tình đó, và làm thế nào có thể ứng dụng nguyên lý này để giúp nỗ lực của bạn trở thành một lực lượng hàng đầu trong ngành?

Trong bộ phim *Return of the Jedi* (Sự trở về của Jedi), phần cuối của seri phim "Chiến tranh giữa các vì sao", có cảnh Luke Skywalker nói với Darth Vader: "Tôi biết vẫn có một phần người tốt trong anh, có phần thiện nơi anh, tôi có thể cảm nhận thấy điều đó". Những từ ngữ đơn giản như vậy có thể thuyết phục được Vader - hay ít nhất cũng đã gieo mầm thuyết phục kéo Vader quay về chính nghĩa? Nếu chúng ta nhìn vào cuộc nghiên cứu tâm lý xã hội, câu trả lời thu được sẽ là có thể.

Chiến lược này được gọi là kỹ thuật dán nhãn, tức là quy cho một người nào đó một đặc tính, thái độ, niềm tin hay một nhãn mác rồi đưa ra yêu cầu cho người đó thống nhất với nhãn mác mình đã gán cho họ. Trong một minh họa hiệu quả cho chiến lược này, hai nhà nghiên cứu Alice Tybout và Richard Yelch đã cho thấy cách mà phương pháp dán nhãn có thể được dùng nhằm tăng khả năng mọi người bỏ phiếu trong ngày bầu cử. Họ đã phỏng vấn khá nhiều cử tri tiềm năng và ngẫu nhiên nói với một nửa trong số những người này rằng họ là "những công dân trên mức trung bình có khả năng đi bầu và tham gia các sự kiện chính trị". Nửa còn lại được

thông báo họ chỉ ở mức trung bình, dựa trên tiêu chí về sự đam mê, niềm tin và hành vi. Những ai được đánh giá là những công dân tốt và có khả năng đi bầu cao không chỉ tự xem mình là những công dân tốt hơn những người được coi là công dân mức trung bình, mà 15% có xu hướng đi bỏ phiếu trong ngày bầu cử được tổ chức một tuần sau đó.

Tất nhiên, kỹ thuật dán nhãn không chỉ giới hạn trong lĩnh vực chính trị như chọn nhà lãnh đạo kế cận hay trong trường hợp phế truất một báo chúa của Luke Skywalker. Bạn có thể dùng kỹ thuật này trong những giao dịch kinh doanh hay trong các tương tác khác. Ví dụ, một thành viên trong nhóm của bạn đang rất vất vả hoàn thành dự án đặc biệt mà bạn đã yêu cầu. Có lẽ thành viên này đang mất dần niềm tin vào khả năng đáp ứng những yêu cầu của dự án của mình. Trong tình huống này, cứ nói rằng bạn vẫn tin tưởng vào khả năng anh ta sẽ hoàn thành nhiệm vụ và gợi lại rằng anh ta đã làm việc chăm chỉ và kiên trì tới mức nào. Bạn cũng có thể nêu ra những thách thức trước đây anh ta đã vượt qua và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Các giáo viên, đào tạo viên và các bậc cha mẹ cũng có thể áp dụng chiến thuật dán nhãn này để nhào nặn lên những hành vi mong muốn bằng cách cho học sinh, con cái họ biết rằng chúng luôn được xem là kiểu người sẽ phát triển tốt hơn sau khi đương đầu với thử thách. Chiến thuật này có tác dụng với cả người lớn và trẻ nhỏ. Nghiên cứu do một trong số chúng tôi tiến hành với một vài đồng nghiệp cho thấy khi giáo viên nói với học sinh rằng chúng là những đứa trẻ quan tâm đến việc viết chữ đẹp, bọn trẻ sẽ dành nhiều thời gian rảnh rỗi hơn để tập viết - thậm chí khi chúng nghĩ chẳng có ai giám sát chúng cả.

Mối quan hệ giữa công ty và khách hàng cũng có thể được thắt chặt hơn theo cách này. Chắc hẳn bạn đã quen thuộc với cách các hãng hàng không tận dụng nguyên lý này: khi tiếp viên trưởng nói với khách hàng khi kết thúc chuyến bay rằng, “Chúng tôi biết có rất nhiều hãng hàng không để quý khách lựa chọn, vì vậy, chúng tôi cảm ơn quý khách đã chọn hãng hàng không của chúng tôi”, cô ấy/anh ấy đang dùng phương pháp dán nhãn, hoàn toàn nhắc nhở bạn rằng nếu có quá nhiều lựa chọn thì khách hàng chắc chắn đã lựa chọn hãng này vì một lý do nào đó. Gán cho khách hàng niềm tin ở hãng hàng không này, họ sẽ nghĩ mình rất sáng suốt giữa các lựa chọn. Tương tự, bạn có thể dùng phương pháp này để nhắc khách hàng rằng quyết định của họ khi giao dịch với công ty bạn thể hiện niềm tin của họ vào công ty, bạn, bạn rất trân trọng và sẽ cố hết sức đáp lại sự tin tưởng đó.

Hãy nhớ rằng, với chiến lược này, cũng giống như các chiến lược gây ảnh hưởng khác, chỉ nên sử dụng một cách có đạo đức - nói cách khác, chỉ khi tính cách, thái độ hay hành vi phản chiếu chính xác khả năng, kinh nghiệm, cá tính tự nhiên của người nghe. Tất nhiên, chúng tôi biết các bạn sẽ thậm chí không nghĩ đến việc dùng những chiến lược này một cách vô đạo đức. Trên hết, chúng tôi cảm nhận được rất nhiều điều thiện ở các bạn.

16 - Một câu hỏi đơn giản có thể đặc biệt tăng cường sự hỗ trợ cho bạn và những ý tưởng của bạn như thế nào?

Bất kỳ chính trị gia nào cũng có thể cho bạn biết rằng, trong những giai đoạn khác nhau của cuộc bầu cử, các ứng cử viên phải chịu một áp lực lớn để tìm ra cách không chỉ thuyết phục cử tri về giá trị con người họ, mà còn phải lôi kéo những người ủng hộ mình đến nơi bỏ phiếu vào ngày bầu cử. Trong khi, chí ít là ở Mỹ, một vài ứng cử viên lại ném tiền vào những hoạt động quảng cáo trên truyền hình, thư từ và xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng, thì

một ứng cử viên khôn ngoan - cũng có thể là người sẽ được bầu - sẽ tìm cách nắm chắc không chỉ nghệ thuật thuyết phục mà cả khoa học thuyết phục nữa.

Một ví dụ điển hình là kỳ bầu cử tổng thống Mỹ năm 2000 đã khẳng định rằng chúng ta nhận thức rõ hơn bao giờ hết giá trị của mỗi lá phiếu khi mà chỉ có 537 phiếu bầu đã tạo nên sự khác biệt. Trong suốt quá trình tranh cử đáng hổ thẹn năm đó, cùng với sự tập trung của các phương tiện thông tin đại chúng cũng như của cả nước Mỹ vào hàng loạt các vấn đề gây tranh cãi, chỉ một thắng lợi rất nhỏ theo hướng này hay hướng khác cũng có thể có ảnh hưởng lớn đến kết quả cuối cùng. Chiến lược giản đơn nào đã được sử dụng để lôi kéo những người ủng hộ đến nơi bầu cử?

Câu trả lời chỉ đơn giản là yêu cầu cử tri tiềm năng nói trước xem liệu họ có đi bầu vào ngày bầu cử hay không và dò hỏi nguyên nhân vì sao. Khi nhà khoa học xã hội Anthony Greenwald cùng các đồng nghiệp thử sử dụng kỹ thuật này với các cử tri tiềm năng vào đêm trước ngày bầu cử, những người được hỏi về dự định của họ đã tiết lộ tỷ lệ sẽ đi cao hơn 25% so với những người không được hỏi (86,7% so với 61,5%).

Có hai quá trình tâm lý quan trọng ẩn chứa trong kỹ thuật này. Thứ nhất là khi mọi người được hỏi liệu có tham gia những sự kiện được cả xã hội mong đợi trong tương lai hay không, họ cảm thấy buộc phải trả lời là có vì điều đó sẽ giúp giành được sự đồng thuận của xã hội. Cân nhắc mức độ quan trọng mà người dân đánh giá về việc bầu cử, người được hỏi sẽ rất khó để từ chối và nói rằng họ định ở nhà xem ti vi về chương trình trách nhiệm công dân. Sẽ không có gì ngạc nhiên khi sau đó, trong nghiên cứu này, 100% những người được yêu cầu dự đoán về hành động bầu cử của họ đã tuyên bố rằng họ thực sự sẽ đi bầu cử.

Thứ hai, đại đa số (nếu không phải là tất cả) mọi người, một khi đã tuyên bố sẽ thực hiện hành vi được cả xã hội mong đợi, sẽ có động lực thực hiện hành động đúng với những gì đã cam kết. Một ví dụ khác, một nhà hàng đã giảm được rất lớn tỷ lệ khách không đến dù đã đặt chỗ trước (khách đã đặt bàn nhưng không đến và cũng không gọi điện đến hủy chỗ đã đặt) bằng cách yêu cầu nhân viên lễ tân thay đổi một chút trong lời nói khi nhận thông tin đặt chỗ trước từ khách hàng từ "Vui lòng gọi trước nếu quý khách buộc phải hủy chỗ" sang câu, "Quý khách sẽ gọi lại nếu buộc phải hủy chỗ chứ?". Tất nhiên, hầu hết các thực khách cam kết sẽ gọi lại bằng câu trả lời "được". Quan trọng hơn, sau đó họ cảm thấy có trách nhiệm phải thực hiện cam kết của mình: tỷ lệ thực khách không đến nhà hàng khi đã đặt chỗ trước giảm từ 30% xuống còn 10%.

Do đó, phương pháp đơn giản cho các ứng cử viên có được nhiều cử tri đến nơi bầu cử là nhờ tình nguyện viên kêu gọi cử tri và hỏi xem liệu họ có đi bầu trong kỳ bầu cử tới không và đợi họ trả lời "có". Nếu những người kêu gọi sau đó nói thêm: "Chúng tôi sẽ đánh dấu là anh 'có' tham gia và sẽ thông báo cho mọi người khác biết nữa", cam kết này hàm chứa ba yếu tố giúp thắt chặt lời cam kết của cử tri: mang tính tình nguyện, chủ động và được công bố rộng rãi trong công chúng.

Những bài học nào rút ra để có thể sử dụng hiệu quả tại nơi làm việc và rộng hơn là trong cộng đồng dân cư? Lấy ví dụ, bạn đang định quyên góp tiền cho một tổ chức nhân đạo phi lợi nhuận mình yêu thích nhưng vẫn chần chừ không muốn đăng ký cho đến khi khá chắc rằng mình sẽ nhận được sự ủng hộ từ người khác. Việc hỏi ý kiến gia đình, bạn bè, đồng nghiệp xem liệu họ có tham gia quyên góp hay không sẽ không chỉ cho bạn một ý tưởng về những đóng góp ban

đầu cho điều bạn đang làm mà còn tăng khả năng họ sẽ quyên góp cho bạn khi họ đã đồng ý tham gia.

Một ví dụ khác của chiến lược này, hãy tưởng tượng bạn là trưởng nhóm và bạn nhận ra sự thành công của ý tưởng mới không chỉ phụ thuộc vào sự đồng thuận bằng lời từ các thành viên trong nhóm, mà còn là việc biến sự ủng hộ đó thành những hành động có ý nghĩa. Thay vì chỉ giải thích cho các thành viên nhóm những lợi ích sẽ thu được từ việc áp dụng ý tưởng mới, bạn nên hỏi xem liệu họ có sẵn sàng ủng hộ ý tưởng như vậy không và chờ đợi một câu trả lời "có". Bước tiếp theo, bạn nên yêu cầu họ nói ra những nguyên nhân khiến họ ủng hộ.

Dù vai trò của bạn là gì, một giám đốc, một giáo viên, một nhân viên bán hàng, một chính trị gia hay một người gây quỹ, chúng tôi cho rằng bạn sẽ nhận ra rằng nếu sử dụng chiến lược này, bạn có thể tạo nên một phiếu bầu quan trọng nữa - một phiếu bầu đầy sức mạnh cho sự tự tin trong công việc.

17 - Chất xúc tác nào cho cam kết lâu dài?

Tập đoàn Amway, một trong những công ty bán hàng trực tiếp có lợi nhuận cao nhất tại Mỹ, khuyến khích các nhân viên bán hàng của mình đạt được những cú hích lớn trong công việc bằng cách đưa ra một lời khuyên như sau:

Thủ thuật sau cùng trước khi các bạn bắt tay vào công việc là: hãy lập cho mình một mục tiêu và viết nó ra. Cho dù mục tiêu đó là gì, điều quan trọng là bạn đã lập ra, do vậy bạn cần làm điều gì đó để đạt được nó. Và vì thế, bạn phải viết điều đó ra. Khi bạn đã đạt được mục tiêu, hãy đặt cho mình một mục tiêu mới và viết nó ra. Bạn sẽ bắt đầu nhập cuộc và tăng tốc.

Tại sao việc viết ra những mục tiêu lại có thể rất hiệu quả trong việc củng cố thêm những cam kết của mình, ngay cả chỉ bản thân mình biết mục tiêu đó?

Hiểu một cách đơn giản thì những cam kết được tạo lập chủ động sẽ có sức mạnh lưu giữ hơn những cam kết thụ động. Trong một minh chứng gần đây cả về sức mạnh cũng như sự tinh tế của những cam kết chủ động, hai nhà khoa học xã hội là Delia Cioffi và Randy Garner đã thu hút các tình nguyện viên là các sinh viên đại học tham gia một dự án giáo dục về AIDS được tiến hành tại các trường học địa phương. Hai nhà khoa học gửi cho các sinh viên trên một trong hai bản hướng dẫn khác nhau. Những sinh viên nhận được bản hướng dẫn chủ động được thông báo rằng nếu tình nguyện tham gia, họ nên thể hiện bằng cách điền vào mẫu cho biết mình sẵn lòng tham gia. Ngược lại, những sinh viên nhận được bản hướng dẫn thụ động được thông báo rằng nếu muốn tình nguyện tham gia, họ nên để trống mẫu có ghi là bạn không sẵn sàng tham gia.

Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra tỷ lệ sinh viên tình nguyện tham gia không thay đổi ngay cả khi nhận được bản hướng dẫn chủ động hay thụ động. Tuy nhiên lại có một sự khác nhau đáng ngạc nhiên ở tỷ lệ phần trăm những người thực sự đến tham gia vài ngày sau đó. Trong số những sinh viên đồng ý tham gia thu được từ những mẫu mang tính thụ động, chỉ có 17% có mặt. Vậy với những ai đồng ý tham gia thông qua hình thức chủ động thì sao? Có tới 49% giữ lời. Tổng cộng lại, đa số những người có mặt như dự kiến (74%) là những người đồng ý tham gia tình nguyện chương trình một cách tích cực.

Tại sao những cam kết được viết ra (được coi là chủ động) lại đạt được nhiều thành công trong

việc lôi kéo mọi người tham gia? Mọi người tự đánh giá mình dựa trên sự quan sát những hành vi cá nhân họ, và họ tự rút ra nhiều điều về bản thân dựa trên những hành động củ thể hơn là không có hành động nào. Để làm sáng tỏ cho lý giải này, Cioffi và Garner đã phát hiện ra những ai chủ động tham gia tình nguyện có xu hướng quy kết quyết định của mình vào tính cách cá nhân, sở thích, ý tưởng riêng của họ hơn là những người tình nguyện tham gia một cách thụ động.

Những cam kết chủ động có thể có tác dụng gì cho những nỗ lực gây ảnh hưởng của bạn? Giả sử đây là thời điểm trong năm khi nhiều người trong chúng ta đưa ra một cam kết cụ thể - một quyết tâm của năm mới. Việc viết ra và miêu tả thật chi tiết những quyết định bạn cam kết làm, hơn là chỉ nghĩ về nó, đồng thời, miêu tả các bước bạn sẽ thực hiện để đạt được mục tiêu đã chọn, có thể sẽ rất hữu ích, đặc biệt nếu sau đó, bạn tiếp tục thông báo cho bạn bè và gia đình biết những điều mình đã viết ra.

Nếu bạn là một giám đốc kinh doanh, việc yêu cầu các thành viên trong nhóm viết ra những mục tiêu bán hàng của họ sẽ giúp củng cố cam kết thực hiện những mục tiêu đó và cuối cùng là gia tăng doanh số. Tương tự, sẽ thật khôn ngoan khi đảm bảo rằng, trong suốt cuộc họp, những người tham gia viết ra và chia sẻ rộng rãi những nhiệm vụ họ đồng ý thực hiện.

Một ví dụ trong lĩnh vực bán lẻ cho ta một bằng chứng hùng hồn hơn nữa về sức mạnh của việc viết ra những cam kết. Rất nhiều cửa hiệu tạo cơ hội cho khách mở rộng thời gian giảm giá mua hàng còn có giá trị tái sử dụng trong vài tháng thậm chí vài năm bằng cách ký vào một loại thẻ tín dụng của riêng cửa hiệu hay trên một số loại giấy tờ tài chính khác. Các nhà bán lẻ sau đó đã nhận ra khách hàng hiếm có xu hướng hủy bỏ cam kết nếu chính họ đã điền vào các phiếu đăng ký. Những dữ liệu trên cho thấy để tối đa hóa những cam kết về các ý tưởng bạn đang tiến hành với khách hàng cũng như đối tác kinh doanh, bạn nên thu xếp cho tất cả các bên tham gia chủ động điền vào các thỏa thuận kinh doanh liên quan.

Những cam kết chủ động có cơ hội được sử dụng để đạt được hiệu quả cao trong lĩnh vực y tế. Trong những năm gần đây, các bác sỹ đã báo cáo rằng bệnh nhân lỡ hẹn gặp bác sỹ ngày càng nhiều hơn. Trên thực tế, một cuộc điều tra của Dịch vụ Y tế Quốc gia đã chỉ ra rằng có khoảng bảy triệu cuộc hẹn lỡ của bệnh nhân và bác sỹ trong một năm, một con số đáng buồn gây hậu quả rất lớn về tài chính cũng như chuyên môn. Làm cách nào để những cam kết chủ động có thể giúp loại bỏ vấn đề này? Khi chúng ta lên lịch cho cuộc hẹn tới, dù cuộc hẹn đó là để kiểm tra sức khỏe định kỳ hay cho một cuộc phẫu thuật quan trọng thì chuẩn mực cho nhân viên lễ tân hay người quản lý là viết ngày, giờ cho cuộc gặp đó lên một mẩu giấy nhắc việc nhỏ. Tuy nhiên, với một lối mòn như vậy, vai trò của bệnh nhân là thụ động chứ không phải chủ động. Thay vào đó, việc yêu cầu bệnh nhân tự điền vào mẩu giấy được chứng minh là một chiến lược rất hiệu quả và có chi phí thấp để giảm tỷ lệ lỡ hẹn.

Tóm lại, như rất nhiều các cách tiếp cận khác được miêu tả trong cuốn sách này, những cam kết chủ động cũng có thể hữu ích, tạo ra sự hài lòng trong cuộc sống của chúng ta. Một hành động nhỏ nhưng có ý nghĩa tâm lý rất lớn như bảo đảm một cam kết chủ động do con trẻ, hàng xóm, bạn bè, đối tác hay thậm chí là chính chúng ta viết ra sẽ tạo ra sự khác biệt giữa khả năng gây ảnh hưởng tới người khác thật hiệu quả và khiến mọi người hoàn thành.

18 - Làm thế nào bạn có thể đấu tranh với tính nhất quán bằng

tính kiên định?

Theo Oscar Wilde [2], sự nhất quán là nơi nương náu cuối cùng của những người không có tính sáng tạo. Raph Waldo Emerson [3] cũng nói rằng: "Sự nhất quán ngu xuẩn là yêu ma của những bộ não tí tẹo". Và cuối cùng, Aldous Huxley [4] cũng nói: "Những người nhất quán thực sự là những kẻ đã chết".

Tại sao những tác giả nổi tiếng này lại phát biểu những câu như vậy, và điều đó có nghĩa gì đối với những nỗ lực gây ảnh hưởng của bạn?

Như chúng ta đã thảo luận trong phần trước của cuốn sách, mọi người thường muốn hành vi của mình phải thống nhất với thái độ, câu nói, giá trị và hành động trước đó. Tuy nhiên, bằng cách nào mà quá trình lão hóa đã làm thay đổi quan niệm này? Cùng với nhà nghiên cứu hàng đầu Stephanie Brown và các cộng sự, một trong số chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu và chỉ ra rằng sở thích của mọi người đối với tính nhất quán trở nên lớn mạnh hơn khi họ cao tuổi hơn. Đây là trường hợp điển hình vì sự thiếu nhất quán có thể là một trạng thái cảm xúc buồn phiền và những người lớn tuổi có động lực hơn để tránh những tình huống như vậy.

Phát hiện này có những ứng dụng rất quan trọng trong việc làm thế nào gây ảnh hưởng với người cao tuổi. Giả sử bạn làm việc cho một công ty đang nỗ lực tiếp thị loạt sản phẩm mới nhắm vào đối tượng khách hàng là những người có độ tuổi trên trung niên. Nghiên cứu gợi ý rằng, những đối tượng đặc biệt này khó thay đổi hơn những đối tượng khác vì sự thay đổi làm cho họ cảm thấy hành động của mình không nhất quán với những cam kết họ đưa ra trước đây. Trong trường hợp như vậy, bạn nên tập trung thông điệp của mình vào việc làm thế nào mua và bán sản phẩm nhất quán với những giá trị, niềm tin, thói quen đã tồn tại trước đó của khách hàng. Bài học tương tự cũng áp dụng trong những lĩnh vực khác, như việc thuyết phục một thành viên kỳ cựu trong nhóm làm việc trong một hệ thống mới hay thuyết phục các bậc cha mẹ lớn tuổi uống thuốc chẳng hạn.

Nhưng liệu mọi người có thực sự dễ dàng từ bỏ những thói quen cũ của mình như vậy khi chỉ đơn giản được thông báo rằng những hành vi mới chúng ta đang đề xuất nhất quán với những giá trị, niềm tin và thói quen trước đây của họ hay không? Tốt nhất chúng ta nên duy trì sự nhất quán với các quyết định dựa trên quan điểm của họ. Tất cả chúng ta sẽ bực tức khi phải làm việc với những người thiếu nhất quán, hay thay đổi quyết định hoặc những người dễ bị ảnh hưởng bởi những gì họ nghe được ngay sau đó.

Làm việc với những người có tính cách này đòi hỏi chúng ta phải làm thêm một việc khác nữa ngoài việc chỉ ra cho họ thấy đề xuất của chúng ta phù hợp như thế nào với những gì họ cho là quan trọng. Để đảm bảo thông điệp đưa ra có tính thuyết phục nhất, chúng ta không chỉ cần kéo họ thoát khỏi những cam kết trước đó mà còn phải tránh đóng khung những quyết định của họ dưới dạng sai lầm. Sẽ có lợi hơn nếu ta tán dương những quyết định trước đây của họ và miêu tả chúng là những quyết định chính xác "*tại thời điểm họ đưa ra quyết định đó*". Việc chỉ ra những lựa chọn trước đây của mọi người là chính xác "*dựa vào những bằng chứng và thông tin họ có được tại thời điểm đó*", chúng ta có thể giúp họ thoát khỏi những cam kết và cho phép họ tập trung vào đề xuất của bạn mà không cảm thấy bị mất mặt hay không có sự nhất quán.

Giờ đây, sau "lời lẽ rào đón trước", thông điệp tiếp theo của bạn, mà vẫn phù hợp với những giá trị, niềm tin, thói quen của họ sẽ có được sự chắc chắn. Cũng như một họa sỹ chuẩn bị khung vải vẽ trước khi phóng tác, một bác sỹ chuyên khoa chuẩn bị dụng cụ mổ trước khi bước vào phòng phẫu thuật và một huấn luyện viên sắp xếp đội hình trước khi bước vào thi đấu, một lời kêu gọi muốn có tính thuyết phục cũng đòi hỏi phải có sự chuẩn bị. Đôi khi sự chuẩn bị đó đòi hỏi chúng ta không chỉ cân nhắc cách đưa ra thông điệp mà còn phải quan tâm đến những thông điệp và phản ứng trước đó của người nhận. Như một câu ngạn ngữ đã nói, cách tốt nhất để cưỡi ngựa là theo hướng *con ngựa đó đang phi*. Trước hết, bạn phải tự điều chỉnh bản thân theo hướng di chuyển của chú ngựa đó, sau đó mới có thể dần dần khéo léo điều khiển nó theo hướng đi của bạn. Nếu cứ ép chú ngựa phi theo hướng mình mong muốn thì nó sẽ hất bạn đi ngay lập tức và khiến chú ta buồn phiền trong suốt hành trình cùng bạn mà thôi.

19 - Thủ thuật thuyết phục nào bạn có thể học được từ Benjamin Franklin?

Sinh năm 1706, Benjamin Franklin nổi tiếng là một tác gia, một chính trị gia, một nhà ngoại giao, một nhà khoa học, một triết gia và một nhà sáng chế hàng đầu. Với tư cách một chính trị gia, ông đã đưa ra ý tưởng về một quốc gia với tên gọi Hoa Kỳ. Là một nhà ngoại giao trong suốt cuộc cách mạng giải phóng nước Mỹ, ông kêu gọi sự liên minh từ Pháp, trợ giúp cho nền độc lập của nước Mỹ. Là một nhà khoa học, ông là nhân vật chủ chốt trong những phát hiện và học thuyết về điện năng. Và là một nhà sáng chế, ông đảm trách việc chế tạo ra kính hai tròng, hộp số và cột thu lôi. Nhưng chính việc ông khám phá ra cách giành được sự kính trọng từ phe bất đồng ý kiến bằng cách kéo họ vào cuộc có thể mới là phát hiện có tiếng vang nhất của ông.

Khi Franklin còn làm việc trong Ban Lập pháp của bang Pennsylvania, ông đã nhiều lần bị phe đối lập gây khó dễ và chịu sự chống đối từ một đồng nghiệp. Franklin đã giải thích rõ ràng cách ông sắp đặt để có được sự kính trọng và cả tình bạn:

Tôi chưa bao giờ có mục đích là giành được thiện ý từ người đồng nghiệp bằng cách thể hiện sự tôn trọng thái quá với anh ta, nhưng sau một thời gian, tôi đã thực hiện phương án khác. Sau khi nghe phong thanh rằng trong thư viện của anh ta có một cuốn sách rất hiếm và đáng lưu tâm, tôi đã viết một tờ giấy nhắn với anh ấy, bày tỏ ý muốn xem cuốn sách và đề nghị anh ấy cho tôi mượn nó vài ngày. Anh ấy đã gửi cuốn sách đến chỗ tôi ngay sau đấy và khoảng một tuần sau, tôi trả nó lại cho anh với một tờ giấy nhắn khác, bày tỏ chân thực cảm tưởng của tôi về đặc ân đó. Lần sau đó khi chúng tôi gặp nhau ở Ban Tư pháp, anh ấy đã nói chuyện với tôi (điều mà anh ấy chưa từng làm) với sự lễ độ mực thước. Từ đó anh luôn sẵn lòng giúp đỡ tôi đến nỗi chúng tôi đã trở thành những người bạn thân và tình bạn ấy kéo dài đến lúc anh qua đời. Đây là ví dụ về một câu châm ngôn cổ mà tôi được biết, nó nói "người đã từng đối tốt với bạn sẽ sẵn lòng thể hiện tấm chân tình ấy một lần nữa, hơn là người chính bạn đã ép buộc phải đối tốt với mình".

Nhiều năm sau, các nhà nghiên cứu hành vi Jon Jecker và David Landy đã bắt tay kiểm chứng xem liệu Franklin có đúng hay không. Trong một nghiên cứu, những người tham gia đã thắng một khoản tiền từ người thử nghiệm tại một cuộc thi. Sau đó, người thử nghiệm tiến lại gần nhóm người tham gia và hỏi liệu họ có sẵn lòng trả lại anh ta số tiền vì đó là tiền túi của anh ta và hầu như anh ta chẳng còn chút nào nữa (Hầu hết đều đồng ý). Người thử nghiệm này không đưa ra bất cứ đề nghị nào với nhóm người tham gia còn lại. Và rồi, tất cả người tham gia đều bị

được điều tra xem họ thích người thử nghiệm như thế nào.

Liệu chiến lược nghe chừng vô lý của Franklin, nghe chừng vô lý, có được minh chứng trong thử nghiệm này? Sự thật là có. Jecker va Landy đã phát hiện ra rằng những người được yêu cầu đề nghị trả lại tiền cho người thử nghiệm đã dành nhiều thiện cảm cho anh ta hơn là những ai không được đề nghị.

Tại sao vậy? Từ các cuộc nghiên cứu khác, chúng ta biết rằng mọi người có động lực mạnh mẽ để thay đổi thái độ theo cách nhất quán với hành vi của họ. Khi người đối đầu với Franklin cảm thấy chính mình đang giúp đỡ người mà mình chẳng quan tâm, có thể anh ta tự nhủ rằng: "Tại sao mình lại đi ngược với quan điểm của bản thân để giúp người mà mình không hề thích? Có lẽ con người Franklin không tồi chút nào. Hãy nghĩ xem, biết đâu anh ta lại có những phẩm chất rất đáng mến…".

Chiến lược của Franklin thích hợp với việc điều khiển các mối quan hệ trong nhiều môi trường khác nhau. Để đạt được điều gì đó, chúng ta thường cần sự trợ giúp từ một cộng sự, hàng xóm hay đồng nghiệp không mấy thiện cảm với chúng ta. Đôi khi chúng ta lưỡng lự khi yêu cầu sự giúp đỡ vì sợ rằng người đó càng không thích chúng ta hơn. Một xu hướng phổ biến hơn là trì hoãn, có thể làm chậm trễ tiến độ hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn. Kết quả của nghiên cứu này chỉ ra rằng sự lưỡng lự như vậy là vô căn cứ.

Với trường hợp của những người bị chê trách, việc yêu cầu một ân huệ là điều cần làm. Nhưng hãy cân nhắc một điều: nếu hiện tại bạn chẳng có gì để thể hiện khi giao tiếp (hoặc không giao tiếp) với người đó, điều tồi tệ nhất xảy ra là bạn sẽ kết thúc với kết quả chẳng khác là bao. Tuy nhiên, hãy thử xem sao, vì bạn thực sự không có gì để mất.

20 - Khi nào việc yêu cầu "chỉ một ít thôi" có thể mang lại thành công lớn?

Ai đó đã nói: "Những điều tốt lành là do những thứ nhỏ nhặt gộp lại". Dù là ai đã đúc rút ra câu nói này thì rõ ràng đó phải là người hiểu được sức mạnh của tầm suy nghĩ lớn từ những bước đi nhỏ.

Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi đã cố gắng đưa ra những minh chứng hỗ trợ cho tuyên bố của mình rằng chúng ta có thể thành công trong việc khiến người khác nói "có" với mình. Trong một số tình huống cụ thể, chúng ta cần hiểu được tại sao mọi người lại nói "không" với những yêu cầu hợp tình hợp lý, như yêu cầu quyên góp cho một quỹ nhân đạo hợp pháp.

Một trong số chúng tôi đã lên kế hoạch thực hiện thí nghiệm. Chúng tôi cho rằng khi được đề nghị quyên góp, kể cả những người muốn ủng hộ cho quỹ này cũng nói không vì họ "không" quyên góp được nhiều và họ cho rằng chút ít tiền kia sẽ chẳng giúp được gì. Dựa trên lập luận đó, chúng tôi nghĩ ra một cách để kêu gọi mọi người quyên góp đó là thông báo cho họ biết dù một khoản tiền cực nhỏ thôi cũng sẽ rất hữu ích. Để kiểm chứng giả thuyết này, các trợ tá nghiên cứu của chúng tôi đã đi gõ của từng nhà để quyên góp cho Hiệp hội Ung thư Hoa Kỳ.

Sau khi giới thiệu về mình, họ đã hỏi mọi người: "Anh có sẵn lòng giúp đỡ bằng cách quyên góp không?" Đó là lời yêu cầu dành cho một nửa số hộ dân. Với nửa hộ dân còn lại, các trợ tá nghiên cứu nói thêm: "Thậm chí một xu cũng sẽ rất hữu ích".

Khi phân tích kết quả, chúng tôi nhận thấy những đồng xu nhỏ bé này thực sự rất hữu ích. Nhất quán với giả thuyết trên của chúng tôi, mọi người ở trong tình huống “Thậm chí một xu cũng sẽ rất hữu ích” đã quyên góp vì mục đích này nhiều gần gấp đôi so với những người ở trong nhóm còn lại (50% so với 28,6%).

Xét trên bề nổi, nghiên cứu này gợi ý rằng khi bạn muốn nhận được sự trợ giúp từ ai đó, hãy chỉ ra rằng một sự giúp đỡ nhỏ của họ thôi cũng tốt và rất đáng giá đối với bạn. Tuy nhiên, liệu chiến lược “Thậm chí một xu cũng sẽ rất hữu ích” có đem lại kết quả trái ngược không? Mặc dù số lượng người quyên góp gần gấp đôi, nhưng khi được thông báo là “Thậm chí một xu cũng sẽ rất hữu ích”, liệu họ sẽ ủng hộ số tiền nhỏ hơn so với số tiền đã được dự định ban đầu không? Để kiểm tra trở ngại tiềm ẩn này, chúng tôi đã xem lượng tiền quyên góp, và rất vui khi phát hiện ra rằng không có sự khác biệt nào về số tiền quyên góp trung bình xét theo đầu người. Điều này có nghĩa là việc đặt yêu cầu “Thậm chí một xu cũng sẽ rất hữu ích” song song với một yêu cầu thông thường không những làm tăng số lượng người quyên góp, mà còn làm tăng tổng lượng tiền quyên góp. Ví dụ, trong một nghiên cứu của chúng tôi, cứ 100 người được hỏi, chúng tôi thu được 72 đô-la từ nửa đầu tiên của nhóm thí nghiệm so với chỉ 44 đô-la từ nửa còn lại.

Có vài ứng dụng của cách tiếp cận “Thậm chí một xu cũng sẽ rất hữu ích” tại nơi làm việc. Đối với những người cộng tác cho một dự án cộng đồng. Chỉ một giờ làm việc của anh thôi cũng sẽ rất hữu ích. Đối với một đồng nghiệp có chữ viết khó đọc, “Chỉ một chút rành mạch thôi cũng sẽ rất hữu ích”. Đối với một khách hàng tiềm năng rất bận rộn thì “Thậm chí một cuộc điện thoại ban đầu ngắn gọn cũng sẽ rất hữu ích”. Những bước đi nhỏ nhưng đúng hướng cũng có thể minh chứng cho thấy hiệu qua sau cùng của nó không hề nhỏ chút nào.

21 - Giá khởi điểm cao hay thấp? Giá nào sẽ khiến khách mua hàng?

Những đồ vật như kẹo cao su Britney Spears đã hết hạn sử dụng, một tấm bia tưởng niệm Papa Smurf hay một chiếc đèn chỉ tia laze bị hỏng có thể cho chúng ta biết cách để bán sản phẩm hay dịch vụ một cách hiệu quả nhất thông qua một quy trình đấu giá đầy tính cạnh tranh? Nghiên cứu về cách thức mọi người đăng ký “báu vật” của mình trên trang eBay sẽ cho ta câu trả lời.

Tập đoàn eBay sở hữu trang web eBay.com, một trang web mua sắm và bán đấu giá trên mạng Internet, nơi mọi người và các doanh nghiệp mua bán hàng hóa và dịch vụ trên toàn cầu. Công ty này được thành lập vào năm 1995 tại San Jose, California bởi một lập trình viên máy tính, đồng thời là Giám đốc Tập đoàn Công Nghệ Echo Bay, ông Pierre Omidyar. Khi tiến hành đăng ký website của Tập Đoàn mình, ông nhận ra echobay.com đã được một công ty khai thác vàng mang tên Echo Bay Mines sở hữu, do đó ông đã rút ngắn tên công ty lại và eBay.com ra đời. Đồ vật đầu tiên xuất hiện trên eBay.com là một chiếc bút chỉ laze bị hỏng của Omidyar và ông đã bán vật đó với giá 14,83 đô-la. Bất ngờ trước người muốn mua chiếc bút này, ông đã liên hệ với người mua và hỏi liệu anh ta có biết chiếc bút laze đã bị hỏng. Trả lời bức thư của Omidyar, người mua giải thích: “Tôi là nhà sưu tập các bút chỉ laze hỏng”.

Vào năm 2006, eBay đạt được doanh số bán hàng trên mạng là 6 tỷ đô-la và giờ đây bạn có thể mua bất cứ thứ gì mình muốn. Vài năm gần đây, một bảng hiệu chính gốc của Hollywood và một trong những cỗ máy đào hầm ngầm đã được bán đấu giá trên ebay. Một người đàn ông ở

Arizona đã bán thành công chiếc đàn ghi-ta khí yêu thích của mình với giá 5,5 đô-la, anh này sau đó còn chỉ ra rằng người mua thực ra chẳng có được thứ gì cả. Năm 2005, vợ của một người giới thiệu đĩa hát trên đài phát thanh Anh quốc đã bán chiếc xe hiệu Lotus Esprit yêu thích của chồng cho mục "Mua ngay" với giá 50 xu sau khi nghe tin anh này tán tỉnh một siêu mẫu. Chiếc xe đã được bán trong vòng 5 phút.

Rõ ràng eBay.com là một hình mẫu kinh doanh mang lại thành công lớn mà nền tảng của nó chỉ là điều khiển việc bán đấu giá trực tuyến trên mạng. Thực tế, rất nhiều công ty áp dụng những hình thức kinh doanh tương tự cũng sử dụng quy trình đấu giá và hệ thống trực tuyến để quản lý nhân viên điều hành bán và chọn người mua. Vì có sự tương đồng rõ rệt giữa quy trình bán đấu giá trực tuyến và quy trình đấu giá cạnh tranh giữa các công ty, nên việc quan sát xem làm thế nào những người bán hàng có thể bán trực tuyến rất thành công các đồ vật của họ giống như eBay có thể dạy chúng ta biết thêm về cách thức quản lý hiệu quả quy trình bán đấu giá của công ty.

Nhà khoa học nghiên cứu hành vi Gillian Ku và các cộng sự của bà cho rằng khi giá niêm yết ban đầu cao, khách hàng tiềm năng có xu hướng nghĩ sản phẩm đó đáng đồng tiền bát gạo hơn là khi giá niêm yết thấp. Tuy nhiên, họ cũng nghiêm túc đặt câu hỏi liệu việc tăng giá trị song hành cùng với giá bán cao có thực sự dẫn đến mức giá cuối cùng cao như ý muốn của người bán hay không. Thay vào đó, nhóm nghiên cứu cho rằng niêm yết giá thấp hơn có thể dẫn tới giá thỏa thuận cuối cùng cao hơn với ba lý do sau.

Thứ nhất, vì giá niêm yết ban đầu cho buổi bán đấu giá đóng vai trò như một thứ rào cản đầu vào, nên giá ban đầu thấp sẽ có tác dụng tốt hơn trong việc khuyến khích càng nhiều người tham gia càng tốt. Thứ hai, với việc tăng số lượng người tham gia - thể hiện trên tổng số đăng ký đấu giá cũng như tổng số người tham gia đấu giá thì giá niêm yết ban đầu lúc này sẽ đóng vai trò như một bằng chứng xã hội lôi kéo những người đấu thầu tiềm năng. Nói cách khác, những người bỏ thầu mới đánh giá về đồ vật có giá khởi đầu thấp sẽ nhận thấy đồ vật này có giá trị, vì nhiều người đang bỏ thầu cho nó. Và đó là sự công nhận của xã hội đã thúc đẩy họ tham gia cuộc đấu thầu. Thứ ba, những người bỏ thầu cho đồ vật có giá khởi điểm thấp, đặc biệt nếu đăng ký sớm, sẽ có xu hướng dành nhiều thời gian và nỗ lực để cập nhật quá trình đấu giá của mình. Với cố gắng cân bằng thời gian và sức lực đã đổ vào quá trình đấu thầu, những người tham gia này sẽ giữ vững cam kết chơi đến cùng để trở thành người thắng cuộc bằng cách tiếp tục tham gia và nâng cao mức bỏ thầu của mình hơn nữa.

Những phát hiện của nghiên cứu cho thấy nếu bạn đang kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ thông qua bất cứ một quy trình đấu giá cạnh tranh nào, việc đặt giá khởi điểm tương đối thấp có thể là một cách tăng cao giá đạt được cuối cùng. Tuy nhiên, cũng có một cảnh báo quan trọng cần cân nhắc: các nhà nghiên cứu đã nhận ra yếu tố mang tính bằng chứng xã hội là một cấu phần quan trọng trong việc tăng tính hiệu quả của việc phát giá khởi điểm thấp. Do vậy, khi dòng người tham gia đấu giá cho một vật đặc biệt bị chế ngự (ví dụ nguyên nhân là do việc ghi sai tên của sản phẩm đó trên eBay, điều này làm hạn chế số khách hàng bỏ thầu mới khi họ tìm kiếm sản phẩm đó thông qua các công cụ tìm kiếm đặc biệt), thì việc để giá khởi điểm thấp lại không có hiệu quả. Ngụ ý ở đây là, để giá sản phẩm thấp có thể rất hiệu quả khi nhiều người muốn mua sản phẩm đó, nhưng lại không hiệu quả chút nào khi việc đấu giá bị giới hạn lúc chỉ có hai bên.

Mặc dù phương thức này có thể sẽ không mang lại cho ngân quỹ công ty của bạn hay bộ sưu tập miếng lót cổ của gia đình bạn thêm hàng triệu đô- la, nhưng chí ít nó cũng giúp bạn đủ kinh nghiệm để đấu thầu mua được cây đàn ghi-ta khí nếu nó xuất hiện trên eBay thêm lần nữa.

22 - Làm thế nào để phô trương mà không bị quy kết là ”tự lăng-xê“?

Nếu bạn giống phần lớn những người khác, khi có hiểu biết rộng, bạn sẽ muốn nói cho cả thế giới biết điều đó. Nhưng thậm chí nếu bạn có khả năng tự giới thiệu về mình là chuyên gia về lĩnh vực đó thì cũng còn một số vấn đề cần phải vượt qua: trong nỗ lực truyền tải khả năng chuyên sâu của bạn đến người khác và có được niềm tin của họ, bạn có thể sẽ bị xem là ba hoa khoác lác và tự phụ. Kết quả là, mọi người sẽ không thích bạn nữa, và có thể sẽ giảm khả năng họ làm theo lời bạn khuyên. Vậy các chuyên gia đã làm gì để tự tiếp thị bản thân một cách tự tin không chút lúng túng?

Một giải pháp là nhờ người khác thay mặt bạn thuyết trình. Phương pháp này đã được các diễn giả, tác giả, các diễn viên hay những người làm công tác truyền thông sử dụng rộng rãi trong nhiều năm nay. Việc sắp xếp một ai đó mô tả về chuyên môn và khả năng của bạn cho công chúng nghe sẽ rất tuyệt vời khi thuyết phục họ lắng nghe những điều bạn sắp diễn thuyết. Tuyệt nhất là người này thực sự tin tưởng các kỹ năng và kiến thức của bạn, và tình nguyện nói cho mọi người biết bạn thông minh đến nhường nào, và hy vọng bạn sẽ góp một phần làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Nếu không làm được như vậy thì anh ta chỉ đơn thuần là người đại diện được trả công mà thôi.

Nhưng liệu mọi người sẽ không bị mất hứng khi người giới thiệu được trả tiền để ngợi ca bạn? Câu trả lời là “không” nếu như họ phạm phải một trong những lỗi thông thường nhất, điều mà các nhà tâm lý học xã hội thường gọi là lỗi mang tính thẩm quyền cơ bản: Khi quan sát hành vi của người khác, chúng ta có xu hướng đánh giá không đúng vai trò của các yếu tố tình huống (ví dụ như tiền bạc) trong việc định hình hành vi của người khác.

Trong loạt nghiên cứu do một trong số chúng tôi thực hiện cùng nhà nghiên cứu hàng đầu Jeffrey Pleffer và hai cộng sự, chúng tôi lập luận rằng mọi người không coi trọng thông tin này nhiều như lẽ ra phải thế, nghĩa là việc trả công cho một người trung gian để người đó chứng thực khả năng của bạn vẫn là một cách hiệu quả trong thuyết phục. Trong một nghiên cứu của chúng tôi, người tham gia được yêu cầu tưởng tượng họ là biên tập viên kỳ cựu của một nhà sách, phải làm việc với một tác giả rất thành công và giàu kinh nghiệm. Họ được yêu cầu đọc vài trích đoạn từ lời bình cho một cuốn sách tầm cỡ được in tạm để tác giả kiểm duyệt trước khi xuất bản. Một nhóm đọc trích đoạn miêu tả thành công của tác giả do nhà xuất bản viết trong khi đó nhóm thứ hai đọc trích đoạn y hệt nhưng do chính tác giả viết. Dữ liệu thu được đã xác minh giả thiết của chúng tôi: những người tham gia xếp hạng mức yêu thích tác giả trên mọi phương diện - cảm thấy quý mến tác giả hơn khi nhà xuất bản viết lời ca ngợi ông ta cao hơn những người đọc bản viết do chính tác giả tự viết.

Nghiên cứu khẳng định rằng nhờ bên thứ ba khéo léo diễn thuyết thay bạn là một chiến lược thuyết phục rất hiệu quả để chuyển tải chuyên môn của bạn. (Khi có thể, bên thứ ba cũng sẽ thay mặt bạn đàm phán các điều khoản cũng như tiền công của hợp đồng). Chúng tôi cũng

khuyến cáo rằng khi diễn thuyết trước những người không thực sự biết rõ mình, bạn nên sắp xếp một người khác giới thiệu về bạn với khán giả. Một trong những cách hiệu quả nhất là bạn tự chuẩn bị trước một đoạn văn ngắn nói về tiểu sử của mình. Đoạn văn này không cần dài dòng nhưng chí ít phải chứa đựng những thông tin về lai lịch, học vấn, khẳng định bạn có đủ trình độ để diễn thuyết về một số chủ đề nhất định. Bạn cũng nên đính kèm một số thành công mình đã đạt được trong lĩnh vực mà bạn sẽ thuyết trình.

Mới đây, một người trong chúng tôi có cơ hội làm việc với một công ty địa ốc áp dụng thành công phương pháp trên. Lĩnh vực hoạt động của công ty gồm bán hàng và cho thuê tài sản. Điều này nghĩa là khách hàng khi gọi điện đến công ty trước tiên sẽ được tiếp chuyện với nhân viên lễ tân, người sẽ xác định bộ phận họ cần, và sẽ nói, "Vâng, bộ phận cho thuê, quý khách cần nói chuyện với Sandra" hoặc là "Quý khách cần bộ phận bán hàng giúp đỡ - để tôi nối máy cho quý khách gặp anh Peter".

Theo đề xuất của chúng tôi thì nhân viên lễ tân nên giới thiệu đồng nghiệp của mình cùng những thành tích của họ. Giờ đây, nhân viên lễ tân không chỉ thông báo với khách hàng về người đồng nghiệp anh ấy/cô ấy cần gặp mà còn thông tin thêm về trình độ chuyên môn của họ nữa. Những khách hàng muốn biết thêm thông tin về cho thuê tài sản sẽ được đáp lại rằng, "Vâng, lĩnh vực cho thuê tài sản, ngài nên nói chuyện với Sandra, người có trên 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Để tôi nối máy cho cô ấy". Tương tự, những khách hàng cần thông tin về việc bán tài sản sẽ được đáp lại, "Tôi sẽ nối máy cho ngài gặp Peter, trưởng phòng bán hàng của chúng tôi, anh ấy có 20 năm kinh nghiệm bán các loại tài sản, thực ra anh ấy vừa mới bán xong một căn hộ tương tự căn hộ của ngài đấy".

Có bốn đặc trưng tiêu biểu cho sự thay đổi này. Thứ nhất, những thông tin người lễ tân nói về đồng nghiệp của mình cho khách hàng đều là sự thật. Sandra đã có 15 năm kinh nghiệm và Peter là một trong những nhân viên bán hàng thành công nhất của công ty. Nhưng nếu để Sandra hay Peter nói cho khách hàng biết những điều này, họ có thể bị xem là khoe khoang và tự lăng xê bản thân và kết quả không hề thuyết phục. Thứ hai, chẳng có vấn đề gì vì lời giới thiệu được nói ra từ người có quan hệ rõ ràng với Sandra và Peter, hai người được hưởng lợi từ lời giới thiệu đó. Đặc trưng thứ ba là ở tính hiệu quả của nó. Sandra, Peter và các đồng nghiệp đã báo cáo một sự gia tăng đáng kể số lượng cuộc gặp họ đã tạo ra so với khi họ không được giới thiệu theo cách trên. Điểm thứ tư là: sự dài dòng kiểu đó không gây nên mất mát gì. Mọi người đều biết về những kinh nghiệm và chuyên môn sâu rộng của công ty. Trừ những người đặc biệt quan trọng thì bất kỳ ai cũng đều có thể là khách hàng tiềm năng của công ty.

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu việc nhờ người khác ca ngợi về bạn là không thực tế? Liệu còn cách tinh tế nào khác mô tả khả năng của bạn mà không cần phải hét lên cho mọi người biết? Trên thực tế là có. Lấy ví dụ từ việc một trong số chúng tôi được một nhóm y tá nhờ giúp đỡ vì họ nản lòng bởi sự bất hợp tác của các bệnh nhân trong việc rèn luyện thể lực để cải thiện sức khỏe. Bất kể những y tá này nỗ lực thế nào để các bệnh nhân hiểu về tính cấp thiết của các bài tập thể dục thì những bệnh nhân đó vẫn không để tâm đến. Điều đập ngay vào mắt khi chúng tôi xem qua phòng tập là: không có bất cứ một thành tích tập luyện nào được dán trên tường hay các vị trí khác. Sau khi chúng tôi gợi ý nên dán một số thành tích tập luyện tại chỗ các bệnh nhân có thể thấy, các y tá thông báo rằng có chuyển biến đáng kể trong sự hợp tác của bệnh nhân. Vậy ta rút ra bài học gì? Hãy cho những người bạn muốn thuyết phục biết những văn

bằng, chứng chỉ và giải thưởng của bạn. Bạn đã đạt được những thành tích này, và chúng sẽ giúp bạn có được sự tin tưởng của người nghe.

23 - Nguy cơ tiềm ẩn của việc trở thành người nổi bật nhất trong khán phòng là gì?

Khi đã quá chén, khách quen của các quán rượu thường trở thành tác giả của những câu chuyện phiếm. “Tôi đã hẹn hò với siêu mẫu đó trước khi cô ta nổi tiếng”. Việc đó chắc rồi. “Tôi lẽ ra đã thắng gã, nhưng tôi không muốn gã bị thương”, ừ, ừ. Hoặc là “Lẽ ra tôi đã chơi cho đội tuyển Anh, nhưng một nốt sưng ở ngón chân cái buộc tôi phải giải nghệ”. Đúng thế!

Nhưng trong một đêm giá lạnh và khó chịu vào tháng 2 năm 1953, có hai quý ông đã tiến vào một quán rượu ở Cambridge, và sau khi gọi đồ uống, một trong số họ thông báo với những bạn rượu khác một điều được coi là chuyện phiếm nhất trong số tất cả các chuyện tào lao rằng: “Chúng tôi đã tìm ra được bí mật của sự sống”.

Tuy rằng tuyên bố của họ khoe khoang và ngạo mạn nhưng đó lại là sự thật. Vào buổi sáng hôm đó hai nhà khoa học là James Watson và Francis Crick đã thực sự phát hiện ra bí mật của sự sống: họ đã phát hiện ra cấu trúc xoắn đôi của DNA, một nguyên tố sinh học chứa thông tin về gen của sự sống.

Vào lễ kỷ niệm lần thứ 50 những sự kiện được miêu tả là những phát hiện khoa học quan trọng nhất của thời đại, Watson đã tham gia buổi phỏng vấn với đề tài thuộc thành tựu này. Buổi phỏng vấn được thiết kế nhằm khám phá các khía cạnh trong công việc của Watson và Crick, đã giúp họ tháo gỡ bí mật của cấu trúc DNA trước hàng loạt các nhà khoa học siêu đẳng khác như thế nào.

Trước tiên, Watson liệt kê hàng loạt các yếu tố phụ trợ không có gì đặc biệt nhưng điều quan trọng là ông và Crick đã xác định đây là vấn đề quan trọng nhất để nghiên cứu. Họ đều tha thiết với công việc và toàn tâm với nhiệm vụ đề ra. Họ sẵn sàng bao quát cả những phương thức tiếp cận nằm ngoài phạm vi chuyên môn của mình. Nhưng sau đó, ông đưa thêm một nguyên nhân gây sốc nữa cho thành công của mình, ông và Crick đã phá vỡ mật mã khó lý giải của chuỗi DNA vì họ không phải là các nhà khoa học thông minh nhất đi tìm câu trả lời.

Watson tiếp tục tuyên bố rằng tự cho mình là người ra quyết định thông minh nhất hay là người thông minh nhất thời đại thực tế lại là một tình huống nguy hiểm nhất. Vậy hiểm họa gì tiềm ẩn khi bạn là người thông minh nhất trong khán phòng?

Trong buổi phỏng vấn, Watson tiếp tục giải thích rằng vào thời điểm hiện nay người thông minh nhất nghiên cứu về đề tài này là Rosalind Franklin, nhà khoa học người Anh đang làm việc tại Paris. ông nói: “Rosalind thông minh đến nỗi, ít khi thấy bà tìm kiếm lời khuyên từ ai. Nếu anh là người nổi bật nhất khán phòng thì anh sẽ gặp rắc rối đấy”.

Nhận xét của Watson làm sáng tỏ một lỗi thường gặp phải của những nhà lãnh đạo thiện chí. Khi lãnh đạo của tổ chức đang giải quyết một công việc hay vấn đề cụ thể ví như làm thế nào thiết kế được một quy trình bán hàng hiệu quả nhất cho khách hàng tiềm năng hay một chiến dịch gây quỹ hiệu quả nhất cho hội giáo viên - phụ huynh, họ nên đảm bảo rằng mình hợp tác với các thành viên trong nhóm vì mục tiêu đó, ngay cả khi họ là người có kinh nghiệm, kiến thức

và kỹ năng. Nhà khoa học nghiên cứu hành vi Patrick Laughlin và các cộng sự đã chỉ ra kết quả và phương pháp thu được từ làm việc theo nhóm không chỉ tốt hơn cho giải pháp của mỗi thành viên làm việc đơn lẻ mà thậm chí còn tốt hơn những gì thu được từ một chuyên gia xử lý vấn đề trong nhóm khi người này làm việc một mình. Nhờ vào kinh nghiệm, kỹ năng và sự thông thái, đa số các lãnh đạo đã tự cho mình là người có khả năng giải quyết vấn đề nhất mà không cần hỏi ý kiến những thành viên khác trong nhóm.

Nghiên cứu do Laughlin và các cộng sự tiến hành giúp chúng ta hiểu tại sao những người lãnh đạo giỏi nhất làm việc độc lập để tìm ra giải pháp sẽ bị đánh bại bởi những người không phải là chuyên gia nhưng là một đội hợp nhất trong công việc. Thứ nhất, những người ra quyết định đơn độc không thể sánh được với kiến thức phong phú và tầm nhìn của một nhóm. Ý kiến được đưa ra từ các thành viên sẽ kích thích quá trình suy nghĩ, điều không thể phát triển được khi làm việc đơn lẻ. Chúng tôi nhớ rằng mình đã được định hướng một nhận xét của một đồng nghiệp, người không chỉ đưa ra lời nhận xét sáng suốt mà còn nhen lên ngọn lửa cho nhóm chúng tôi. Thứ hai, người tìm kiếm giải pháp một mình nghĩa là họ để mất đi một lợi thế rất lớn đó là sức mạnh của quá trình xử lý song hành. Trong khi một nhóm làm việc có thể phân chia từng nhiệm vụ nhỏ cho mỗi thành viên của nhóm thì người làm việc đơn lẻ phải lần lượt hoàn thành từng phần việc.

Tuy nhiên có khi nào sự hợp tác toàn diện lại mạo hiểm không? Xét cho cùng, những quyết định được ban điều hành đưa ra tiếng xấu nếu biểu hiện dưới mức trung bình. Đối với vấn đề này, khuyến cáo của chúng tôi là không nên áp dụng chiến lược bỏ phiếu để đi đến kết luận cuối cùng. Thực ra lời khuyên của chúng tôi là không nên đưa ra những kết luận chung nào cả. Lựa chọn cuối cùng nên để cho ban lãnh đạo đảm nhận. Đây là quá trình tìm kiếm ý tưởng mà các lãnh đạo nên tham gia cùng với nhau. Những ai thường xuyên đưa ra nhiều ý tưởng nhóm sẽ gây dựng được những mối quan hệ gần gũi và hòa hợp với nhóm của họ, từ đó tăng cường sự hợp tác và ảnh hưởng trong tương lai. Nhưng nguy cơ cái tôi bị tổn thương hay mất động lực khi ý tưởng của một thành viên nhóm hoàn toàn bị bác bỏ liệu có xảy ra? Điều trên có lẽ sẽ không xảy ra khi một lãnh đạo khẳng định rằng mỗi quan điểm sẽ được cân nhắc trong suốt quá trình. Mặc dù xây dựng lên một đội ngũ gồm những nhân viên được khuyến khích hợp tác với nhau có thể không cho phép bạn tuyên bố như Watson và Crick rằng bạn đã "tìm ra bí mật của sự sống" nhưng nó sẽ giúp bạn tìm ra bí mật để mở khóa khả năng tiềm tàng của chính bạn và nhóm của bạn.

24 - Chúng ta có thể học điều gì từ tính chuyên quyền?

Ngoài những nguy hiểm trong việc *tự cho mình* là người đưa ra quyết định sáng suốt nhất trong phòng, còn có một mối nguy hiểm khác với mức độ tương tự (nếu không muốn nói là nhiều hơn), đó là *được người khác đánh giá* là người sáng giá nhất hay có kinh nghiệm nhất trong phòng. Điều này càng trở nên nguy hiểm hơn khi mà căn phòng được nhắc tới là khoang lái của tổ phi công và cơ trưởng đang bị phi công của mình chất vấn.

Dưới đây là ví dụ về cuộc đàm thoại lấy từ máy ghi âm trong chuyến bay 90 của hãng hàng không Air Florida Flight trước khi nó đâm xuống dòng sông băng Potomac gần Washington, DC, năm 1982.

Phi công: Hãy kiểm tra lại băng trên cánh máy bay vì chúng ta đã hạ cánh ở đây được một lúc

rồi.

Cơ trưởng: Không. Tôi nghĩ chúng ta sẽ cất cánh trong một phút nữa.

Phi công: [*Liên hệ đến một thiết bị giúp máy bay cất cánh*]: Điều này là bất thường, phải không? À, không, chẳng có gì bất thường.

Cơ trưởng: Đúng vậy…

Phi công: Có thể đúng như vậy.

[*Âm thanh máy bay căng như dây đàn do đang lấy lại độ cao*]

Phi công: Larry, chúng ta đang lao xuống.

Cơ trưởng: Tôi biết chứ.

[*Vụ va chạm khiến viên cơ trưởng, phi công và 76 người khác thiệt mạng*]

Đây là một bi kịch thể hiện rằng các thành viên trong nhóm thường coi vị trí của nhóm trưởng là một hình tượng thấu hiểu công việc mang tính thẩm quyền hợp pháp. Bi kịch cũng chỉ ra rằng các lãnh đạo đã thất bại ra sao khi gây ảnh hưởng về địa vị và chuyên môn của mình lên những người xung quanh. Thuật ngữ "*chuyên quyền*" chỉ hành động được đặt tên từ một kiểu thụ động chết người của các thành viên phi hành đoàn khi người cơ trưởng đưa ra một quyết định sai lầm. Những điều tra viên về tai nạn đã liên tục ghi lại được những lỗi lầm hiển nhiên mà cơ trưởng của các hãng hàng không mắc phải nhưng không được tổ lái chỉnh sửa.

Tính chuyên quyền không chỉ dừng lại ở lĩnh vực hàng không. Trong một loạt nghiên cứu, các nhà khoa học đã kiểm nghiệm sự sẵn sàng từ bỏ trách nhiệm đối với bệnh nhân của các y tá, những người có đủ trình độ đào tạo, khi bác sĩ thường trực, "ông chủ" của ca làm việc lên tiếng. Để thực hiện cuộc thực nghiệm, nhà nghiên cứu tâm lý Charles Hofling đã gọi 22 cuộc điện thoại tới các cơ sở y tế khác nhau. Người gọi điện giới thiệu mình là bác sỹ của bệnh viện và chỉ đạo nhân viên y tá tiêm 20mg Astrgen cho một bệnh nhân cụ thể. Có đến 95% các trường hợp y tá đã đi đến quầy chứa thuốc để lấy thuốc và tiến về phía bệnh nhân thực hiện việc tiêm thuốc, mặc dù loại thuốc đó không chính thức được phép sử dụng tại bệnh viện và việc kê đơn 20mg là gấp đôi liều dùng được khuyến cáo cho một ngày.

Tổng kết lại những phát hiện trên, các nhà nghiên cứu đưa ra một kết quả gây ấn tượng mạnh. Họ kết luận tại những đơn vị y tế có đầy đủ các bộ phận nhân viên, sẽ rất tự nhiên khi cho rằng "những cái đầu thông minh" (bác sỹ, y tá, dược sỹ) đang làm việc cùng nhau để đảm bảo quyết định được đưa ra chính xác, nhưng xét kỹ các tình huống thì chỉ một trong những cái đầu thông minh đó làm việc mà thôi. Trong nghiên cứu này, các y tá đã bỏ qua kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn của mình để nghe theo lời vị bác sỹ kia. Ta có thể hiểu được hành động của y tá trong một hoàn cảnh như vậy. Vị bác sỹ thường trực vừa có quyền lại vừa là cấp trên. Nói cách khác, vị bác sỹ đó là người chịu trách nhiệm cuối cùng, do vậy có quyền phạt những nhân viên không nghe lời; hơn nữa ông ta có nền tảng chuyên môn vượt trội hơn, khiến những người xung quanh luôn nghe theo mình. Và theo kết quả chúng ta biết, chẳng có gì ngạc nhiên khi các y tá ngần ngại phản đối cách trị bệnh của vị bác sỹ kia.

Các lãnh đạo nên nắm rõ những phát hiện này, bởi chúng không chỉ cần thiết để bảo vệ họ khi ở trong bệnh viện mà còn ở nơi làm việc hay trong phòng họp của ban giám đốc, nhằm đưa ra

một quyết định quan trọng. Sẽ là một vòng luẩn quản khi lãnh đạo không quan tâm đến việc hỏi ý tưởng của các thành viên trong nhóm và khi các thành viên nhóm không đề xuất được ý kiến của mình lên ban lãnh đạo. Điều này sẽ dẫn đến những quyết định nghèo nàn, những chọn lựa không phù hợp và những lỗi lầm khó tránh. Dù bạn là huấn luyện viên của một đội thể dục thể thao, nhân viên của một câu lạc bộ, ông chủ của một công ty kinh doanh nhỏ hay CEO của một tập đoàn đa quốc gia, thì việc đánh giá cao sự phản đối ý kiến từ một nhân viên thành thạo có thể là chìa khóa phá vỡ vòng luẩn quản đó. Một chút nhún nhường của ban lãnh đạo cũng chẳng gây hại gì cho ai cả. Bạn hãy nhớ kiểm tra lòng tự trọng của mình khi ở phòng họp ban giám đốc, ở bệnh viên hay ngay tại cửa vào khoang lái của phi hành đoàn nhé.

25 - Các cuộc họp nhóm có thể dẫn tới những thảm hoạ nào?

Lịch sử khám phá vũ trụ có hai ngày quốc tang đã mãi mãi khắc sâu vào lịch sử. Ngày 1/2/2003 tàu con thoi Mỹ *Columbia* bị nổ tung khi lần thứ hai cố gắng đi vào bầu khí quyển trái đất; và ngày 28/1/1986, tàu con thoi khác của Mỹ là *Challenger* đã bị nổ tung trong quá trình cất cánh. Cả hai thảm họa trên đã cướp đi sinh mạng của 7 phi hành đoàn. Mặc dù nguyên nhân của mỗi thảm họa - trong một trường hợp là do sự hỏng hóc ở phần gò trước cánh trái phi thuyền, và trong trường hợp còn lại là do bộ phận bịt hình vòng tròn chữ o trên máy tăng thế của tàu con thoi bị hỏng - dường như rất khác nhau, song một cuộc điều tra chi tiết về những sai sót đó lại cho ta thấy nguyên nhân chung xuất phát ngay từ cấp lãnh đạo: văn hóa nghèo nàn trong việc đưa ra những quyết định của Cục Quản lý Hàng không và Không gian Quốc gia (NASA), Mỹ. Bài học gì rút ra từ những thảm họa này và làm thế nào chúng ta có thể xây dựng được một nền văn hóa công sở cho phép người khác thuyết phục được rằng chúng ta đã sai?

Trước tiên, để hiểu những thảm họa trên diễn ra như thế nào, hãy xem cuộc đối thoại dưới đây giữa nhân viên điều tra vụ thảm họa tàu *Columbia* và bà giám đốc nhóm thừa hành nhiệm vụ:

Điều tra viên: Với tư cách là một giám đốc, bà có những ý kiến phản đối bằng cách nào?

Giám đốc: À, khi tôi được biết về những điều như vậy…

Điều tra viên: Nếu đó là những ý kiến phản đối mà bà chưa từng được nghe… Vậy bà áp dụng phương thức nào để biết được những ý kiến phản đối đó?

Vị nữ giám đốc kia không có câu trả lời.

Trong thảm họa của tàu *Columbia*, giám đốc các ban đã phớt lờ yêu cầu của nhân viên dưới quyền được sử dụng vệ tinh do thám để chụp hình những vùng hỏng hóc tiềm tàng trên thân tàu. Còn với vụ tàu *Challenger*, những người đứng đầu đã không quan tâm tới cảnh báo của các kỹ sư rằng thời tiết lạnh giá trong ngày phóng tàu có thể làm cho những vòng bịt hình chữ o không hoạt động được. Vậy các nhân tố nào có thể dẫn tới những quyết định sai lầm đến vậy?

Lật lại những thất bại trong việc đưa ra quyết định, chẳng hạn như quyết định đánh chiếm *vịnh Con Lợn* của Kennedy hay vụ bê bối Watergate của Nixon, nhà tâm lý học xã hội Irving Janes đã phát triển học thuyết về việc đưa ra những quyết định nhóm. *Tư duy nhóm* (Group Think) là một cách đưa ra quyết định theo nhóm mà ở đó điều được quan tâm là làm sao các thành viên nhóm hòa hợp và đồng tình với nhau thay vì tìm ra và tiếp cận thẳng tới những ý tưởng hay cách nhìn nhận khác. Điều này được tạo ra bởi mong muốn cố kết của nhóm, sự cô lập từ những ảnh hưởng bên ngoài và những trưởng nhóm chuyên quyền chỉ muốn ý kiến của mình

được tất cả mọi người biết đến. Có những nhân tố tồn tại ở nhiều cấp độ trong các tổ chức thường tạo ra áp lực ngầm buộc người khác để tuân theo quan điểm của người lãnh đạo. Nó cũng tạo yêu cầu kiểm duyệt các ý kiến phản đối và giữ cho cấp trên không bị mất mặt vì những ý kiến này, khiến cho sự kiểm duyệt sai lệch, các thành viên đồng tình với nhau và với những quan điểm yếu kém. Kết quả là quá trình thảo luận và ra quyết định có còn nhiều thiếu sót, đặc trưng bởi một cuộc điều tra không đầy đủ ý kiến, một quá trình tìm kiếm thông tin thiên lệch và sự thất bại trong việc tiếp cận những nguy cơ ẩn chứa trong các lựa chọn mà người đứng đầu cho là đúng.

Chúng ta có thể áp dụng những bước đi nào để tránh việc đưa ra những quyết định không chất lượng như vậy? Quyết định nhóm có thể được cải thiện bằng cách khuyến khích các phản biện và bình luận đối với tất cả các ý tưởng, đặc biệt với các ý kiến được người đứng đầu ra sức ủng hộ. Các vị lãnh đạo thông thái cũng nên hỏi ý kiến của người khác trước khi nêu lên ý kiến của mình, nhờ đó đảm bảo họ thực sự tiếp cận tới ý tưởng, cách nghĩ và chiều sâu vấn đề từ các thành viên nhóm.

Để áp dụng hiệu quả chiến lược này, các nhà lãnh đạo nên thúc đẩy một môi trường cởi mở và chân thành, nơi ý kiến cá nhân được xem xét và đón nhận. Quan trọng nhất là ngay cả khi quyết định đã được đưa ra thì nhóm cũng nên họp bàn lại xem có bất cứ ngờ vực nào về quyết định đó nữa hay không. Hơn nữa, cũng sẽ là rất hiệu quả nếu ta nhờ đến đánh giá của một chuyên gia bên ngoài, những người không thiên vị trong đánh giá về ý tưởng của chúng ta. Điều này đặc biệt hiệu quả khi ai đó cho rằng tầm nhìn trong tổ chức đôi khi còn thiển cận, khiến nhóm không tìm ra giải pháp được trong nền văn hóa đó. Để hiểu thêm về những vấn đề mới một cách hữu ích và có chiều sâu đời hỏi phải có cái nhìn của người ngoài nhóm.

Tóm lại, đôi khi việc nhận được ý kiến “không” từ thành viên nhóm là rất quan trọng nhằm tăng khả năng bạn sẽ nhận được sự đồng tình từ những người bạn đang cố gắng thuyết phục nghe theo quyết định của cả nhóm.

26 - Ai có khả năng thuyết phục tốt hơn? Người gây ra tranh cãi để phản biện số đông hay người có chính kiến?

Trong suốt gần bốn thế kỷ qua, Nhà thờ Giáo hội Roma đã dựa vào *advocatus diaboli* (người biện hộ về phía ma quỷ) để điều tra và phơi bày tại Nhà thờ tất cả những mặt trái cuộc sống cũng như công việc của tất cả các một ứng cử viên chính trị. Trong bối cảnh được đánh giá là nỗ lực vì chữ thiện ấy, ý tưởng được cho là hữu hiệu là phơi bày những thông tin không mấy thiện chí liên quan đến vị ứng cử viên đó tới ban lãnh đạo của Nhà thờ, có thêm nhiều thông tin để cân nhắc trong việc ra quyết định nhằm mang đến lợi ích lớn.

Bất cứ ai làm việc trong lĩnh vực kinh doanh cũng đều biết thuật ngữ “kinh doanh” và “thánh thiện” là những người bạn không thể đồng hành. Tuy nhiên nhiều giám đốc công ty cũng sẽ học được một bài học bổ ích từ quy trình phản biện. Khi tất cả mọi người ban đầu đều đồng ý với một vấn đề được đưa ra thì thông thường sẽ thu được hiệu quả hơn nếu ta khuyến khích mọi người đưa ra quan điểm đối chứng. Điều này trở nên quan trọng hơn khi bạn cân nhắc những nguy cơ tiềm ẩn của nhiều việc tư duy nhóm và phân cực nhóm - nơi phần lớn các ý kiến càng trở nên cực đoan khi nó được nhiều người thảo luận.

Các nhà tâm lý xã hội học cũng biết rằng đôi khi chỉ cần một người bất đồng ý kiến trong cả nhóm đồng thuận cũng đủ tạo ra một dòng ý tưởng sáng tạo và phức tạp hơn cho nhóm đó. Nhưng tới bây giờ, vẫn chưa có một nghiên cứu nào được tiến hành nhằm tìm hiểu bản chất của những người đưa ra trái kiến. Liệu những người ra vẻ phản đối kịch liệt (phản đối một cách giả tạo) đóng góp nhiều hay ít hơn những người trái kiến chân chính trong việc nâng cao khả năng giải quyết vấn đề của nhóm toàn những người cùng phe.

Kết quả từ một nghiên cứu do nhà tâm lý học xã hội Charlan Nemeth và các cộng sự tiến hành cho thấy, so với một người bất đồng quan điểm chân chính thì một người được yêu cầu đóng vai người phản đối kịch liệt sẽ ít mang lại hiệu quả hơn trong việc thúc đẩy quá trình giải quyết vấn đề sáng tạo giữa các thành viên trong nhóm. Các nhà nghiên cứu lập luận, đa số các thành viên nhóm sẽ hiểu những lập luận của người bất đồng kia là đúng, vì thế nó được xem là có giá trị. Mặt khác, vị thế của người phản đối kịch liệt dường như chỉ đơn thuần bất đồng về quan điểm. Khi đa số các thành viên đối mặt với một người có quan điểm trái chiều thực sự, họ cố gắng tìm hiểu xem tại sao người đó lại khăng khăng như vậy. Trong suốt quá trình tìm hiểu đó, họ sẽ lĩnh hội vấn đề sâu sắc hơn và xem xét nó ở phạm vi rộng hơn.

Phát hiện này chỉ ra rằng những người phản đối chỉ để phản đối đã bị lỗi thời. Vào những năm 1980, Giáo Hoàng John Paul II đã chính thức chấm dứt việc áp dụng tập quán đã đề cập ở trên trong những công việc của Nhà thờ Công giáo. Trên thực tế, một số minh chứng cho thấy việc trải nghiệm với những người phản đối tiêu cực sẽ củng cố chứ không phải là làm suy yếu niềm tin tưởng của đa số thành viên vào quan điểm ban đầu của họ, vì họ nghĩ rằng mình đã cân nhắc rồi sau đó bác bỏ. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là những người phản đối chẳng mang lại lợi ích gì. Họ rất hữu ích trong việc thu hút sự chú ý vào những ý tưởng, viễn cảnh và thông tin khác nhau khi đa số thành viên trong nhóm còn đang xem những lựa chọn này với một suy nghĩ cởi mở.

Tuy nhiên, theo những phát hiện của nghiên cứu này thì chính sách tốt nhất cho các vị lãnh đạo là làm sao tạo ra và duy trì được một môi trường làm việc mà ở đó các đồng nghiệp hay cộng tác viên được khuyến khích bác bỏ một cách cởi mở quan điểm theo số đông. Điều này có thể tạo ra những giải pháp sáng tạo hơn cho những vấn đề phức tạp với một tinh thần làm việc cao hơn (miễn là sự phản bác này mang tính chất công việc chứ không phải riêng tư) và cuối cùng làm tăng lợi nhuận. Trong những trường hợp có thể áp dụng quyết định cuối cùng, hãy cân nhắc việc tìm ra người đã đưa ra phản bác đó. Bằng cách khuyến khích những người có kiến thức thuyết phục chúng ta rằng chúng ta đang đi sai hướng, chúng ta sẽ tự đặt mình vào vị trí có thể hiểu về những ý kiến phản biện chân thực hơn là những trái ý giả tạo, cho phép chúng ta đưa ra những quyết định tối ưu và tạo ra những thông điệp có tính hiệu quả cao nhất.

27 - Khi nào cách làm đúng lại trở nên không phù hợp?

Sức mạnh. Sự dũng cảm. Sự quyết tâm. Sự tận tuy. Lòng vị tha.

Một số ý kiến cho rằng những người lính cứu hỏa là tấm gương tiêu biểu cho chúng ta về cách ứng xử cả trong lẫn ngoài tổ chức. Mặc dù việc cứu hộ và giải thoát những chú mèo khỏi mắc kẹt trên cây không hề được mô tả trong công việc của bạn, song bạn nên học điều mà những người lính cứu hoả được đào tạo để trở thành vị anh hùng quen thuộc trong mắt những người xung quanh.

Nhà khoa học nghiên cứu hành vi Wendy Joung và các đồng nghiệp của cô rất quan tâm đến việc xem xét liệu có các loại chương trình đào tạo nhất định nào đó hiệu quả hơn những chương trình khác trong việc giảm thiểu sai sót trong việc đưa ra các đánh giá trong công việc hay không. Cụ thể, họ muốn biết liệu việc hướng sự chú ý của học viên đến những lỗi người khác mắc phải trước đây có thể cung cấp phương pháp đào tạo tốt hơn là hướng học viên đến những đường đi nước bước đúng đắn đã được người khác thực hiện hay không. Họ nghĩ rằng việc đào tạo mà đi sâu đi sát vào các lỗi của người khác sẽ có hiệu quả hơn bởi các yếu tố như: sự chú ý được tập trung đến và những kinh nghiệm đáng nhớ.

Các nhà nghiên cứu đặt mục tiêu thử nghiệm giả thuyết của mình trên một nhóm có khả năng nhạy bén hơn đưa ra quyết định nhanh chóng dù dưới sức ép tâm lý, và quyết định của họ liên quan mật thiết đến chuỗi kết quả quan trọng và đó là nhóm những người lính cứu hỏa. Trong một nghiên cứu, một khóa học bồi dưỡng và nâng cao bao gồm các nghiên cứu thực nghiệm đã được tổ chức cho những người lính cứu hỏa. Tuy nhiên, bản chất của các nghiên cứu thực nghiệm được giới thiệu cho hai nhóm đối tượng tham gia hoàn toàn khác nhau. Một nhóm học từ các nghiên cứu thực nghiệm mô tả các tình huống có thật trong đó những người lính cứu hỏa đưa ra những quyết định không sáng suốt dẫn tới những hậu quả tiêu cực. Nhóm còn lại học từ các nghiên cứu mà trong đó những người lính cứu hỏa tránh những kết quả không mong muốn nhờ việc đưa ra quyết định đúng đắn. Khi các nhà nghiên cứu phân tích dữ liệu, họ thấy có những tiến bộ rõ rệt hơn trong óc phán đoán của những người lính cứu hỏa được đào tạo dựa trên những lỗi của người khác so với những người được đào tạo không quan tâm đến lỗi của người khác.

Việc đào tạo liên quan trực tiếp đến việc gây ảnh hưởng tới người khác, do vậy nếu bạn muốn tối ưu hóa tầm ảnh hưởng của mình đối với hành vi ứng xử trong tương lai của nhân viên, những ngụ ý dành cho các chương trình đào tạo trong tổ chức của bạn phải rõ ràng. Mặc dù nhiều công ty chủ yếu tập trung vào đào tạo những mặt tích cực, hướng dẫn về cách đưa ra những quyết định đúng đắn, nhưng những kết quả của nghiên cứu này đã chỉ ra rằng quá trình đào tạo nên tập trung một phần khá lớn vào sai sót người khác đã mắc phải và xem làm thế nào người ta tránh được chúng. Cụ thể, các nghiên cứu thực tiễn, video, minh họa và những ý kiến đánh giá sai lầm nên được đưa ra thảo luận để xem hành động nào được coi là phù hợp trong những tình huống này hay những tình huống khác.

Tất nhiên, không cần phải lựa chọn các cá nhân cụ thể bằng cách tìm hiểu những quyết định kém cỏi của họ trước kia. Tuy nhiên, bạn có thể nhận ra rằng, một số nhân viên có kinh nghiệm hơn và được nhiều người nể trọng thường rất sẵn lòng đóng góp những "câu chuyện đấu tranh" sai lầm của họ cho nguồn dữ liệu đào tạo của công ty.

Phương pháp tiếp cận này không nên chỉ giới hạn ở các lớp học thuộc đoàn thể. Các giáo viên, huấn luyện viên thể thao và hầu như bất cứ ai trực tiếp tham gia việc đào tạo cho người khác, có bao gồm cả các bậc phụ huynh đều có thể hưởng lợi từ chiến lược như vậy. Ví dụ, khi dạy con em không lại gần những người lạ mặt, cha mẹ nên mô tả những cảnh tượng khi một người lạ lừa bắt một trẻ nhỏ. Bằng cách tập trung vào cách đứa trẻ trong ví dụ đã làm để tránh xa người lạ trong một tình huống cụ thể, con bạn sẽ được trang bị tốt hơn khi phải đối mặt với những tình huống tương tự trong tương lai.

28 - Cách nào tốt nhất để biến điểm yếu trở thành thế mạnh?

Cách đây gần nửa thế kỷ, công ty quảng cáo Doyle, Dane & Bernbach đã bị thử thách với nhiệm vụ khó khăn đến mức hầu như không thể vượt qua trong việc giới thiệu một công ty nhỏ chuyên sản xuất xe ô tô của Đức vào thị trường Hoa Kỳ, nơi các hãng xe nội địa lớn chiếm lĩnh vị trí độc quyền. Chỉ trong một thời gian ngắn, đẳng cấp của xe Volkswagen Beetle đã hoàn toàn thay đổi, từ một chiếc xe nhà quê hay bị cười nhạo biến thành thú chơi phổ biến của giới thượng lưu. Thành công của chiếc xe Beetle là nhờ sự sáng tạo của một trong những chiến lược vĩ đại nhất của công ty quảng cáo này. Có lẽ điều kinh ngạc nhất chính là cách công ty đương đầu với nhiệm vụ này: khi xúc tiến quảng bá một thương hiệu, họ không nhấn mạnh vào thế mạnh của sản phẩm, chẳng hạn giá thành phải chăng hay ít hao tốn nhiên liệu. Thay vào đó, họ lại phô trương điểm yếu để chào hàng. Tại sao vậy?

Chiến dịch quảng cáo đã đi ngược lại chuẩn mực tại thời điểm đó. Nó nhấn mạnh vào sự thật là chiếc xe Volkswagen không hoàn toàn bắt mắt so với những chiếc xe điển hình của Mỹ được sản xuất cùng thời. Các phụ đề (Strapline) đặc trưng trong những đoạn quảng cáo này là các khẩu hiệu như là “Xấu xí chỉ là vẻ ngoài” và “Càng về sau nó sẽ càng trở nên xấu xí hơn nữa”. Cũng dễ hiểu tại sao những phụ đề này lại thu hút sự chú ý và dễ thấy tại sao những chiến dịch này lại rất được ưa chuộng. Nhưng từng đó yếu tố cũng không thể lý giải cho đà tăng trưởng doanh số bán hàng mạnh mẽ đi kèm với sự phát động và toàn bộ diễn tiến của chiến dịch này. Những quảng cáo đó đã góp phần thế nào vào việc bán được nhiều ô tô như vậy?

Chỉ ra một hạn chế nho nhỏ của sản phẩm khiến khán giả nghĩ công ty quảng cáo sản phẩm rất trung thực và đáng tin cậy. Điều này đã giúp công ty có sức thuyết phục hơn so với việc quảng bá các ưu điểm thật sự của sản phẩm - trong trường hợp chiếc xe Bettle, như đã đề cập, thế mạnh ở đây là ít hao tốn nhiên liệu và giá cả phải chăng. Tương tự, Avis - công ty cho thuê xe ô tô lớn thứ hai thế giới, đã tận dụng triệt để thế mạnh của nguyên tắc này trong khẩu hiệu dễ nhớ “Avis: Chúng tôi đứng thứ hai, nhưng chúng tôi sẽ cố gắng hơn nữa”. (Khi bạn không đứng ở vị trí số một, bạn buộc phải làm thế). Những ví dụ khác bao gồm “Listerine: mùi vị mà bạn ghét 3 lần mỗi ngày” và “L’Oréal: Chúng tôi xa xỉ nhưng bạn đáng được hưởng điều đó”.

Minh chứng cho sự thành công của chiến lược này cũng xuất hiện ngoài lĩnh vực quảng cáo. Hãy xem xét chiến lược này trong ngành luật: trong một nghiên cứu do nhà nghiên cứu hành vi ứng xử Kip Williams và các đồng nghiệp thực hiện, khi các thành viên trong ban hội thẩm nghe luật sư nhắc đến điểm yếu trong vụ kiện của mình trước khi luật sư của bên kháng cáo đề cập, họ sẽ đánh giá anh ta đáng tin cậy hơn và có xu hướng đưa ra những lời tuyên án có lợi hơn cho vụ kiện của anh ta chính bởi sự trung thực đó. Thêm vào đó, những ai đang cân nhắc việc thay đổi nghề nghiệp có thể sẽ quan tâm đến chiến lược này bởi theo một nghiên cứu về tuyển dụng thì những ứng viên có sơ yếu lý lịch chỉ bao gồm những dẫn chứng tích cực lại ít được mời phỏng vấn hơn những người có sơ yếu lý lịch nhấn mạnh đến điểm yếu hoặc nhược điểm không đáng kể trước tiên rồi sau đó mới miêu tả những đặc tính vốn được coi là thế mạnh của họ.

Có rất nhiều ứng dụng khác cho chiến lược thuyết phục này. Trong trường hợp bạn đang rao bán xe ô tô của mình, khi một khách hàng có triển vọng đến thử xe, việc đưa ra những thông tin bất lợi về chiếc xe, đặc biệt là thông tin người khách kia có thể không tự phát hiện ra (ví dụ: đèn bên trong cốp xe không nhạy cho lắm hay khả năng tiết kiệm nhiên liệu cũng thường thôi),

sẽ có hiệu quả rất tốt trong việc củng cố niềm tin của họ đối với bạn và chiếc xe của bạn.

Chiến lược này cũng có thể được áp dụng tại các cuộc thương lượng. Ví dụ, nếu trong một khía cạnh nhỏ mà đòn bẩy tài chính của bạn tương đối yếu, đối tác đàm phán của bạn sẽ tin cậy bạn hơn nếu bạn công khai điều đó trước khi họ phát hiện ra. Việc bán hàng trực tiếp cũng tương tự: Nếu bạn bán máy photo màu cho một doanh nghiệp, và máy photo của bạn chứa được ít giấy hơn so với sản phẩm cùng loại của đối thủ cạnh tranh thì có thể bạn sẽ giành được sự tin cậy của khách hàng tiềm năng nếu sớm nói cho họ biết sự thật này. Khi đó, sẽ dễ dàng thuyết phục người mua rằng máy photo của bạn thực sự có nhiều chức năng vượt trội hơn hẳn các sản phẩm cạnh tranh trong ngành hàng này.

Tuy nhiên, lưu ý rằng những điểm yếu bạn tiết lộ ra chỉ nên nhỏ thôi. Đó là lý do tại sao chúng ta hiếm khi thấy các chiến dịch quảng cáo với khẩu hiệu như “Đứng cuối bảng xếp hạng do J. D. Power & Associates bình chọn, nhưng một khi nhận “cãi” cho những vụ kiện liên quan đến cái chết oan, chúng tôi sẽ cố gắng nhiều hơn nữa”

29 - Những khuyết điểm nào giải phóng rào cản cho con người?

Thành công đáng kinh ngạc của chiến dịch quảng cáo xe VW Beetle nổi tiếng đã được François, Duc de La Rochefoucauld, nhà luân lý học và nhà văn người Pháp ở thế kỷ XVII dự báo khi viết: “Chúng ta chỉ thừa nhận những sai sót nho nhỏ của bản thân nhằm thuyết phục mọi người rằng mình không hề có khuyết điểm nghiêm trọng nào”. Mặc dù chiến dịch đó rất khéo léo khi đề cập đến điểm yếu của các sản phẩm, song việc cố gắng sử dụng loại thông điệp này đã đặt chúng ta vào thế bí: Nên thừa nhận những khuyết điểm nhỏ nào?

Nghiên cứu được tiến hành bởi nhà khoa học xã hội Gerd Bohner và các cộng sự cho rằng để phát huy hiệu quả toàn diện của sức thuyết phục “hai mặt” như vậy, cần phải có mối liên hệ rõ ràng giữa thông điệp tích cực và tiêu cực được chuyển tải. Trong một nghiên cứu, Bohner viết quảng cáo cho một nhà hàng theo ba phiên bản khác nhau. Thông điệp thứ nhất nêu toàn những thuộc tính tích cực. Ví dụ, quảng cáo mời gọi khách hàng tận hưởng không gian ấm cúng của nhà hàng. Thông điệp thứ hai vẫn đề cập đến những ưu điểm đó song song với một vài yếu điểm chẳng ăn khớp chút nào. Ví như, bên cạnh việc đề cập đến không gian ấm cúng, quảng cáo này nói thêm nhà hàng không có bãi đỗ xe riêng. Thông điệp thứ ba mô tả một vài nét đặc trưng tiêu cực và bổ sung cả những mặt tích cực có liên quan. Ví dụ, nhà hàng rất nhỏ nhưng lại có một không gian hết sức ấm cúng.

Như vậy, có thể những thực khách khi thấy quảng cáo thứ ba sẽ liên tưởng những mặt tiêu cực với những mặt tích cực của nhà hàng (“Tuy không gian chật hẹp nhưng đó là nơi đem đến bầu không khí ấm cúng”). Tóm lại, mặc dù cả hai loại thông điệp hai mặt đó khiến người ta cảm thấy tín nhiệm chủ nhà hàng hơn, nhưng nhà hàng lại chỉ được đánh giá cao nhất nhờ thông điệp hai mặt có sự tương quan giữa thuộc tính tích cực và tiêu cực.

Những kết quả này chỉ ra rằng nếu bạn chỉ nhăm nhăm tìm cách làm tăng độ tin cậy của mình trong mắt người khác thì những loại nhược điểm đặc biệt bạn chuyển tải trong thông điệp hai mặt dường như ít quan trọng hơn. Tuy nhiên, nếu bạn cũng mong đợi nhận được nhiều cảm nhận tích cực hơn về đối tượng được thảo luận, có thể là một nhà hàng, một sản phẩm hay thậm chí cả khả năng của bạn - thì lời khuyên bổ ích dành cho bạn là hãy chắc chắn rằng bất kỳ

đám mây đen nào bạn mô tả đều có những ánh bạc phù hợp đi kèm. Lấy ví dụ thực tiễn, khi cựu Tổng thống Mỹ Ronald Reagan tham gia tái tranh cử năm 1984, một số cử tri e ngại rằng ông đã quá già, không thể hoàn thành suất sắc nhiệm kỳ thứ hai. Trong suốt buổi tranh luận với đối thủ nặng ký Walter Mondale, ông Reagan thừa nhận mình đã cao tuổi, nhưng lại phát biểu: “Tôi muốn các bạn biết rằng tuổi tác của tôi không hề gây trở ngại cho chiến dịch này. Tôi sẽ không lợi dụng sức trẻ và sự thiếu kinh nghiệm của đối thủ cho mục đích chính trị”. Mặc dù phản ứng của Mondale là cười to, ông ta chắc chắn sẽ không cười nổi khi sau này bị thất bại ở một trong những chiến dịch long trời lở đất trong lịch sử bầu cử tổng thống của Mỹ.

Nghiên cứu này có nhiều ứng dụng trong lĩnh vực kinh doanh. Ví dụ, bạn đang trình bày một sản phẩm công ty mình vừa tung ra thị trường cho một khách hàng mới. Sản phẩm này có các tính năng và lợi ích vượt trội so với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh nhưng vấn đề ở đây là giá của nó. Sản phẩm này có giá cao hơn 20% so với mức giá mà công ty khách hàng mới của bạn đề ra. Tuy nhiên, bạn cũng biết rõ rằng giá cao hơn 20% không hề là quá cao bởi trên thực tế sản phẩm của bạn có thể tích trữ lâu và có hiệu quả kinh tế hơn. Nó cũng giúp điều trị nhanh và gọn gàng hơn, chiếm ít không gian hơn so với sản phẩm của đối thủ.

Những kết quả cũng cho thấy sau khi nhắc đến điểm yếu về giá cao, bạn nên tiếp tục đề cập đến lợi ích liên quan đến chi phí và không nhắc đến bất cứ yếu tố nào khác của sản phẩm. Một câu nói kiểu như “Bề ngoài thì sản phẩm của chúng tôi có giá cao hơn 20%, nhưng đấy có thể là sự bù trừ khi anh cân nhắc đến thời gian sử dụng lâu hơn và chi phí bảo quản thấp hơn” sẽ có tính thuyết phục hơn là “Bề ngoài thì sản phẩm của chúng tôi có giá cao hơn 20%, nhưng nó công hiệu hơn và chiếm ít không gian bảo quản hơn”.

Tóm lại, hãy chắc chắn rằng đằng sau buổi thảo luận về những hạn chế là những đặc tính vượt trội liên quan, dung hòa Khi được bạn cho quả chanh, hãy cố gắng làm ra một cốc nước chanh chứ đừng tạo ra nước táo.

30 - Khi nào việc thừa nhận sai lầm là thích hợp?

Tháng 2 năm 2007, Jetblue Airways, hãng hàng không giá rẻ của Mỹ có trụ sở tại New York, đã khiến hàng nghìn hành khách thất vọng vì sự yếu kém trong công tác chuẩn bị và ra quyết định. Trong tình hình bão tố của mùa đông khắc nghiệt của vùng Đông Bắc Hoa Kỳ, tất cả những hãng hàng không khác cung cấp dịch vụ bay trong khu vực đều đã hủy hàng loạt các chuyến bay. Trái lại, hãng Jetblue đã nhen nhóm hy vọng cho hàng ngàn khách hàng của mình bằng cách thông báo những phi cơ của họ vẫn tiếp tục hoạt động được. Tuy nhiên, cơn bão đã không hề dịu đi và hàng nghìn khách bay đã bị bỏ rơi.

Sau khi khiến hàng nghìn hành khách bị mắc kẹt tại sân bay và bị lạc trong cơn ác mộng do lỗi điều hành này, Jetblue phải đối mặt với những quyết định về quan hệ công chúng đầy khó khăn: Đổ lỗi cho ai hay cái gì? Liệu họ sẽ chỉ ra các yếu tố bên ngoài như yếu tố thời tiết cực đoan hay nhắc đến những yếu tố bên trong liên quan đến sự vận hành của công ty? Jetblue đã chọn hướng thứ hai khi thừa nhận thất bại của hãng trong suốt sự cố là do những vấn đề bên trong chứ không phải bên ngoài, cần phải có lòng dũng cảm và sự khiêm nhường để chấp nhận sai lầm. Rất hiếm các cơ quan tổ chức làm việc tại đó chấp nhận khiển trách do những bước đi hay những nhận định sai lầm. Liệu báo cáo nghiên cứu ảnh hưởng xã hội có ủng hộ quyết định của Jetblue làm một việc mà rất nhiều các công ty trong tình huống đó thậm chí không bao giờ cân nhắc tới?

Nhà khoa học xã hội Fiona Lee cùng các đồng nghiệp cho rằng các tổ chức thừa nhận những thất bại là do nguyên nhân từ bên trong sẽ không chỉ được xã hội đánh giá cao mà còn tăng lợi nhuận ròng. Họ lập luận rằng việc đổ lỗi cho các yếu tố bên trong, những yếu tố thuộc phạm vi kiểm soát sẽ khiến cho các tổ chức có khả năng kiểm soát tốt hơn nguồn lực và tương lai của mình. Họ cũng cho rằng công chúng sẽ nghĩ tổ chức có kế hoạch điều chỉnh các yếu tố có khả năng gây ra các vấn đề gặp phải trước đây.

Để kiểm nghiệm những ý tưởng này, Lee cùng các đồng nghiệp đã tiến hành một nghiên cứu nhỏ trong đó những người tham gia được đọc một trong hai bản báo cáo thường niên của hai công ty ảo, cả hai báo cáo đều giải thích tại sao công ty không đạt được hiệu suất công việc cao trong năm qua. Khoảng một nửa số người tham gia đọc bản báo cáo quy lỗi cho các yếu tố bên trong công ty (có khả năng kiểm soát được) gây nên sự yếu kém trong công việc:

Báo cáo A của một công ty ảo

Sự sụt giảm doanh thu không mong đợi trong năm nay của chúng ta là do một số những quyết định mang tính chiến lược mà chúng ta đã đưa ra hồi năm ngoái. Những quyết định mong muốn có được một công ty mới và tung ra thị trường toàn cầu một vài loại thuốc mới là những nguyên nhân trực tiếp gây sụt giảm ngắn doanh thu của công ty. Với tư cách là ban quản lý, chúng tôi chưa hoàn toàn sẵn sàng cho những điều kiện không mong muốn xuất hiện từ cả những yếu tố nội bộ và thị trường bên ngoài.

Còn một nửa số người tham gia đọc bản báo cáo quy lỗi cho các yếu tố bên ngoài (không thể kiểm soát được) về sự yếu kém của công ty:

Báo cáo B của một công ty ảo

Sự sụt giảm trong doanh thu của công ty năm nay chủ yếu là do sự xuống dốc bất ngờ của tình hình kinh tế trong và ngoài nước cũng như sự gia tăng tính cạnh tranh trên toàn cầu. Những điều kiện thị trường không thuận lợi trên là các nguyên nhân dẫn tới sự sụt giảm ngắn hạn trong doanh thu và những khó khăn trong việc giới thiệu một số loại thuốc khác ra thị trường. Những điều kiện ngoài mong đợi trên xuất phát từ những pháp chế của bang và do đó nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta.

Những người tham gia khi đọc báo cáo A đã đánh giá một số khía cạnh khác của công ty này theo hướng tích cực hơn so với những ai đã đọc báo cáo B.

Tuy nhiên, nhà nghiên cứu không dừng lại ở đó, họ muốn kiểm chứng những giả thiết của mình trong những hoàn cảnh thực tế. Để thực hiện điều này, họ thu thập hàng trăm đoạn trích kiểu như trên từ những báo cáo hàng năm của 14 công ty trong suốt 21 năm qua. Họ nhận ra rằng khi các công ty giải thích thất bại trong báo cáo hàng năm của mình, những công ty cho rằng đó là do nguyên nhân từ bên trong có thể kiểm soát được sẽ có giá cổ phần vào năm tới cao hơn so với những công ty quy kết cho các yếu tố bên ngoài và không kiểm soát được. Do vậy, nếu nhận trách nhiệm về những sai lầm của mình và thừa nhận lỗi sai không chỉ là một việc làm đúng đắn cho bạn mà còn cả cho công ty bạn. Tại sao những hành vi kiểu này lại hiếm gặp đến vậy? Thông thường, phản ứng trước những sai lầm phải trả giá đắt hay làm mất thanh danh, bất kể đó là lỗi của ai, của tổ chức hay cá nhân, người ta đều cố tìm cách đổ cho người ngoài hay các yếu tố bên ngoài, nhằm đánh lạc hướng sự chú ý đến nguyên nhân thực sự của vấn đề. Nếu sử dụng cách tiếp cận này, chúng ta đã vô tình tạo nên hai rắc rối lớn hơn cho bản thân. Thứ nhất, như các nhà nghiên cứu đã gợi ý, chiến thuật này dường như không mang lại hiệu quả vì nó chẳng làm gì để chứng minh cho người khác rằng chúng ta đã kiểm soát được vấn đề và có khả năng khắc phục nó. Thứ hai, nếu chúng ta cố gắng đánh lạc hướng sự chú ý ra khỏi lỗi lầm của mình trong khoảng thời gian nhất định thì sự chú ý cao độ sẽ quay lại chính chúng ta vào một lúc nào đó, không chỉ tập trung vào lỗi của chúng ta mà còn vào sự giả dối bốc đồng của chúng ta nữa.

Điều này không chỉ đúng với các công ty mà còn đúng cho cả cá nhân bạn. Nếu nhận ra mình đã mắc sai lầm, bạn nên chấp nhận sai lầm đó và lập một kế hoạch hành động chứng minh bạn có thể kiểm soát được tình hình và đưa nó vào quỹ đạo. Thông qua những hành động này, bạn sẽ gây được ảnh hưởng lớn hơn và người khác sẽ nhận ra bạn không chỉ có năng lực mà còn là người rất thành thực.

Tóm lại, kết quả của nghiên cứu gợi ý rằng nếu chơi trò chơi “đổ lỗi” - chỉ tay về những yếu tố bên ngoài thay vì từ bản thân - cả bạn và công ty đều sẽ có nguy cơ trở thành những kẻ thất bại.

31 - Khi nào bạn nên vui vẻ vì máy chủ bị hỏng?

Máy tính chập chờn luôn có khả năng khiến môi trường làm việc của bạn trở nên chán ngắt. Tuy nhiên nghiên cứu gần đây cho thấy trong một số trường hợp nhất định, máy tính chập chờn lại có lợi chứ không phải là một tai họa cho công việc kinh doanh của bạn.

Hai nhà khoa học xã hội Charles Naquin và Terri Kurgtzberg nảy ra ý tưởng là khi các tổ chức tìm ra được lỗi kỹ thuật - thay vì lỗi do con người - là nguyên nhân chính gây ra sự cố, khách

hàng và người ngoài cuộc có thể sẽ không yêu cầu công ty đó phải hoàn toàn chịu trách nhiệm. Trong một nghiên cứu kiểm tra giả thuyết này, những sinh viên chuyên ngành kế toán được yêu cầu đọc một bài báo hư cấu dựa trên một tai nạn có thật xảy ra giữa hai tàu chở khách của hãng Chicago Transit Authority đã khiến rất nhiều người bị thương và rất nhiều người khác bị lỡ việc. Một nửa số sinh viên tham gia đã được thông báo rằng nguyên nhân của vụ tai nạn là do lỗi kỹ thuật. Cụ thể là họ được cho biết có lỗi trong chương trình máy tính điều hành của tàu khiến nó tiếp tục chạy trong khi đáng lẽ phải dừng lại. Nửa còn lại được thông tin rằng vấn đề là do lỗi con người - đơn giản là người điều khiển tàu đã để cho tàu tiếp tục di chuyển. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng những người tham gia đổ lỗi cho hãng Chicago Transit Authority ít hơn khi họ được biết đó là do lỗi kỹ thuật.

Trong một nghiên cứu khác, các nhà khoa học đã sử dụng sự cố có thực tại một trường đại học. Trong suốt quá trình xảy ra sự cố, hệ thống email của trường chỉ cho phép người dùng gửi email tới các địa chỉ trong phạm vi trường, và lỗi này kéo dài suốt một ngày làm việc. Các nhà nghiên cứu đã đưa cho các sinh viên cao học ngành quản trị kinh doanh (MBA) bản điều tra và hỏi họ xem Văn phòng Công nghệ Thông tin (OIT), đơn vị quản lý mạng lưới máy tính của trường phải chịu trách nhiệm cho sự gián đoạn ở mức độ nào. Trước khi trả lời bản điều tra, một nửa số sinh viên MBA được thông báo rằng sự cố là do “lỗi máy tính và hậu quả là đã làm cháy máy chủ”, trong khi một nửa còn lại thì được thông báo rằng “do lỗi con người khiến máy chủ bị cháy”. Kết quả thu được cho thấy những sinh viên được hỏi đã chỉ trích văn phòng OIT nhiều và khuyến cáo những mức phạt tài chính nhiều hơn khi họ được thông báo sự cố đó do con người gây ra chứ không phải là do lỗi kỹ thuật.

Tại sao vậy? Kết quả thu được cho thấy khi mọi người biết nguyên nhân của vấn đề trong một đơn vị tổ chức, họ nghĩ cách để tránh những sự cố đó. Những sự cố xuất hiện do nhân tố con người sẽ tạo ra nhiều suy nghĩ như vậy hơn là sự cố do lỗi kỹ thuật, bởi điều này sẽ được kiểm soát tốt hơn.

Như đã thảo luận trong các chương trước, đa số chúng ta đều có thiên hướng giảm nhẹ thậm chí là giấu đi những lỗi đã xảy ra, đặc biệt khi vấn đề gây ảnh hưởng không tốt đến số đồng nghiệp hay khách hàng của mình. Nhưng khi đối mặt với sự thoái thác trách nhiệm kiểu đó, những người bị ảnh hưởng bởi sai sót có thể cho rằng nguyên nhân của vấn đề nếu là do con người thì có thể tránh được dễ dàng. Mặc dù chúng tôi tán thành việc nhận trách nhiệm khi mà bạn hay công ty bạn mắc lỗi, nhưng trong những trường hợp nguyên nhân của sự cố đúng là do lỗi kỹ thuật chứ không phải con người, mọi người nên để những người liên quan nhận thức được thông tin quan trọng này. Hãy làm sáng tỏ vấn đề, dấu hiệu nào cho thấy bạn có thể kiểm soát được tình huống và tránh cho sự cố xảy ra lần nữa.

Việc chậm trễ do lỗi kỹ thuật dường như là vấn đề ngày càng gia tăng trong cuộc sống của chúng ta. Trong thực tế, ước tính một công dân Anh quốc trung bình phải mất 18 tiếng chờ đợi một năm bởi lỗi kỹ thuật mà hệ thống giao thông công cộng gây ra. Con số này cũng tương đương với 55 ngày trong suốt cuộc đời một người. Mặc dù việc chậm trễ luôn gây khó chịu nhưng điều khiến ta bực dọc hơn đó là việc thiếu các thông tin về nguyên nhân gây ra tình trạng đó. Do vậy, nếu bạn phải thông báo một vấn đề do nguyên nhân kỹ thuật, bạn nên chuyển tải thông tin đến những người bị ảnh hưởng ở mức nhanh nhất có thể. Làm được việc này, bạn sẽ thu được kết quả tốt theo hai cách. Thứ nhất, bạn cho thấy rằng mình rất có ích,

cập nhật thông tin và luôn bên cạnh người khác. Thứ hai, bạn sẽ làm sáng tỏ việc bạn biết nguồn gốc của sự cố đó và nhờ vậy sẽ có biện pháp kiểm soát trong tương lai.

32 - Bằng cách nào những điểm tương đồng có thể tạo nên sự khác biệt?

Mùa hè năm 1993, trận lũ lụt từ dòng sông Mississippi đe dọa tàn phá một số thành phố thuộc vùng Miền Tây trong đó có cả thành phố Quincy, bang Illinois. Để đối phó với những nguy hiểm cận kề, hàng trăm người dân Quincy đã làm việc cả ngày lẫn đêm với hàng ngàn bao cát để cứu những khu vực dễ bị sụt lở nhất. Mọi điều có vẻ như đang trở nên khó khăn hơn đối với người dân Quincy, nguồn tiếp tế và lương thực cạn kiệt dần trong khi sự mệt mỏi, ý nghĩ tiêu cực và tồi tệ hơn cả là mực nước sông không ngừng dâng lên. Tuy nhiên, niềm hy vọng của người dân Quincy và những tình nguyện viên được thắp sáng trở lại khi họ biết rằng cư dân một thành phố nhỏ bang Massachusetts đã quyên góp được một lượng lớn thực phẩm, tất cả đều đang trên đường đến với họ.

Điều gì đã khiến cư dân của một thành phố dường như xa lạ với một thị trấn cách đó hàng nghìn kilômét lại hành động hào hiệp đến vậy? Và tại sao lại giúp thành phố Quincy, chứ không phải bất cứ một thị trấn hay thành phố khác cũng đang bị nước lũ đe dọa?

Một lượng đáng kể các nghiên cứu tâm lý đã chỉ ra rằng chúng ta có xu hướng làm theo hành động của những người có chung điểm tương đồng với chúng ta chẳng hạn như: giá trị, niềm tin, độ tuổi và giới tính. Tuy nhiên, câu trả lời cho câu hỏi đặc biệt này lại nằm ở sự tương đồng, nhạy cảm và dường như không liên quan giữa hai thành phố này. Đơn giản là, dựa trên cơ sở có cùng một tên chung, những cư dân của thành phố Quincy, Massachusetts nhận thấy có sự gắn kết với các cư dân của thành phố Quincy, Illinois, điều đó đủ lớn để tạo động lực cho hành động hào hiệp kể trên.

Chúng ta có thể giải thích sự việc này thế nào? Các nhà tâm lý xã hội đã phát hiện ra rằng chúng ta có xu hướng cảm thấy đặc biệt phấn khích với một vài điều tinh tế liên quan đến chính chúng ta, ví như việc tên gọi. Xu hướng này tự bộc lộ theo những cách thức mạnh mẽ đầy bất ngờ. Ví dụ, các bằng chứng cho thấy mọi người giường như sẵn sàng làm theo yêu cầu của một người xa lạ khi mà cả hai đều có cùng ngày sinh.

Một trong những nghiên cứu mà nhà nghiên cứu Randy Garner đã thực hiện gửi một số bản điều tra đến những người không quen biết. Đính kèm theo bản điều tra là yêu cầu hoàn thành và gửi lại chúng cho một người có tên giống hoặc không giống với người nhận. Ví dụ, trong trường hợp yêu cầu của thí nghiệm là tên hai người gần giống nhau, một người có tên là Robert Greer sẽ nhận được bản điều tra từ người có tên Bob Gregar hay một phụ nữ có tên Cynthia Johnston có thể nhận được một bản điều tra từ người có tên Cindy Johanson. Những cái tên được dùng trong trường hợp không giống nhau là một trong năm cái tên của những phụ tá cùng tham gia nghiên cứu này.

Những người đã nhận được bản điều tra từ những người có tên phát âm gần giống nhau có tỷ lệ hoàn thành và hoàn trả bản điều tra gần gấp đôi những người nhận được bản điều tra từ những ai có tên phát âm không giống (56% so với 30%). Hơn nữa, sau khi hoàn thành giai đoạn thứ nhất của cuộc điều tra, tất cả những ai đã hoàn thành và hoàn trả bản điều tra lại nhận

được phiếu điều tra khác đánh giá những yếu tố có vai trò trong quyết định gửi lại bản điều tra của họ. Đối với nghiên cứu này, gần nửa số người được hỏi đã hồi âm, nhưng không ai trong số họ thừa nhận rằng tên của người gửi đã ảnh hưởng tới quyết định hoàn thành bản điều tra của họ. Phát hiện này cho thấy sức mạnh và sự tinh tế của tính tương đồng như một dấu hiệu khiến mọi người quyết định ai sẽ là người họ trợ giúp.

Một trong các ứng dụng của những phát hiện về tâm lý xã hội và sự tương đồng này là lượng khách hàng tiềm năng có thể sẽ tỏ thái độ dễ tiếp nhận lời mời của những nhân viên bán hàng có một số điểm tương đồng với họ hơn. Chẳng hạn như sự tương đồng trong tên gọi, tín ngưỡng, quê quán, trường học… Chỉ ra những nét tương đồng có thể là bước đi đầu tiên trong việc giải quyết những mâu thuẫn dai dẳng với đồng nghiệp hay hàng xóm láng giềng. Tất nhiên, chúng tôi không tán thành việc người ta tự sáng tạo ra những đặc điểm, những thuộc tính giống người khác nhằm đạt được sự đồng thuận từ người đó. Nhưng cái chúng tôi gợi ý ở đây là nếu thực sự có những nét tương đồng với người khác, bạn nên đề cập đến những điểm đó trong khi bàn luận, trước khi đưa ra bất cứ một yêu cầu hay bài diễn thuyết nào.

33 - Khi nào tên của bạn thể hiện điều bạn đang và dự định sẽ làm?

Trong trích đoạn một phóng tác của đài truyền hình Mỹ từ vở hài kịch của đài truyền hình Anh quốc tại công sở, giám đốc chi nhánh Michael Scott đã phát hiện ra Dwight Schrute, nhân viên dưới quyền mình có thói nịnh bợ, lén lút để vận động những giám đốc trên quyền nhằm có được công việc hiện tại. Biện hộ cho sự vắng mặt tại văn phòng, Dwight đã nói với Michael rằng anh ta đến gặp bác sỹ nha khoa để cấy răng. Khi Dwight quay lại, Michael hỏi anh ta chuyện gì diễn ra tại phòng răng. Không nghĩ rằng Michael đã biết về việc làm lén lút của mình, anh ta cố gắng ngụy biện. Michael: Này, tôi cứ nghĩ cậu sẽ không được ăn bất cứ thứ gì trong vài giờ sau khi cấy răng cơ đấy.

Dwight: [đang nhai kẹo tóp tép]… Họ có loại keo gắn mới rất nhanh khô.

Michael: Thế à, nghe có vẻ đó là bác sỹ nha khoa giỏi đấy.

Dwight: Đúng vậy ạ.

Michael: Tên của vị bác sỹ ấy là gì?

Dwight: [ngắt quãng lâu] Crentist.

Michael: ông ấy tên là Crentist?

Dwight: Vâng.

Michael: ừ, nghe giống Dentist [nghĩa là bác sỹ nha khoa].

Dwight: Có lẽ vì thế nên ông ta đã trở thành một bác sỹ nha khoa.

Mặc dù giải thích của Dwight về việc làm thế nào “bác sỹ Crentist” lại bị cuốn hút để trở thành một bác sỹ nha khoa nghe có vẻ rất nực cười, nếu không muốn nói là hoàn toàn ngu ngốc, nhưng nghiên cứu mới đây đã làm sáng tỏ rằng tuyên bố của Dwight là có cơ sở trong thực tiễn. Trong chương trước, chúng tôi đã bàn luận về việc mọi người có xu hướng xúc cảm tích cực hơn đối với việc làm theo yêu cầu của những người có cùng một số đặc điểm chung với họ. Nhưng

liệu những cái tên của chúng ta có thể ảnh hưởng tới các quyết định quan trọng, có khả năng thay đổi số phận con người như loại công việc chúng ta đang làm hay môi trường chúng ta sinh sống?

Nghiên cứu do nhà khoa học nghiên cứu hành vi Brett Pelham cùng các đồng nghiệp tiến hành cho rằng câu trả lời ở đây là "có". Xu hướng thích những thứ liên quan đến tên gọi của chúng ta trên thực tế có ảnh hưởng rất mạnh và khó phát hiện đối với những quyết định trong đời sống hàng ngày. Theo các nhà nghiên cứu, luôn có lý do giải thích cho việc Susie chọn công việc bán vỏ sò bên bờ biển và Peter Piper chọn công việc vận chuyển những thùng ớt tiêu muối mà không phải là một công việc khác. Đó là mọi người bị lôi cuốn làm những công việc có tên gọi tương tự tên gọi của chính họ.

Để kiểm chứng ý kiến này, Pelham đã thu thập một danh sách các tên gọi có phát âm gần giống với từ dentist (nha sỹ), ví dụ như Dennis. Theo những dữ liệu của Cục Điều tra Dân số, Dennis là tên gọi của nam giới phổ biến thứ 40 tại Mỹ vào thời điểm đó, Jerry và Walter lần lượt xếp ở thứ 39 và 41. Để có được thông tin này, Pelham đã tìm kiếm trong danh bạ của Hiệp hội Nha khoa Mỹ số lượng bác sỹ nha khoa có tên trùng với một trong ba tên trên thật đáng ngạc nhiên. Nếu tên của mọi người không ảnh hưởng gì đến công việc họ theo đuổi, thì thực tế là có số lượng tương đương những người với ba cái tên nêu trên cùng làm nghề nha khoa.

Tuy nhiên, đó không phải là những gì mà Pelham và các đồng nghiệp phát hiện ra. Cuộc tìm kiếm trên toàn quốc cho thấy, có 257 bác sỹ nha khoa có tên là Walter, 270 vị bác sỹ nha khoa có tên là Jerry và 482 bác sỹ nha khoa khác có tên là Dennis. Tức là có tới 82% bác sỹ nha khoa có tên là Dennis, hơn hẳn sự tưởng tượng của chúng ta. Tương tự, những người có tên gọi bắt đầu là Geo (George, Geoffrey) thường nghiêng về những công việc nghiên cứu địa chất (ví như địa chất học).

Trên thực tế, thậm chí chỉ vài chữ cái đầu của tên gọi cũng có ảnh hưởng đến sự lựa chọn công việc. Họ đã phát hiện ra có tới 80% tên gọi của những chủ cửa hàng ổ cứng máy tính bắt đầu bằng chữ cái H (hardware) hơn là chữ cái R, tuy nhiên, có 70% tên gọi của những người thợ lợp mái nhà (roofer) bắt đầu bằng chữ cái R hẳn là chữ cái H. Tất nhiên, nếu bạn định hỏi những người có tên gọi bắt đầu bằng chữ cái R rằng tên họ có vai trò gì trong việc lựa chọn nghề nghiệp của họ không thì chắc chắn một nửa số này sẽ cho rằng thần kinh bạn có vấn đề và nửa còn lại thì nói bạn ngớ ngẩn đấy [5].

Hóa ra, xu hướng bị lôi cuốn vào những điều có mối quan hệ với chúng ta lại biểu hiện trong cả những lĩnh vực quan trọng của cuộc sống, kể cả quyết định nơi mình cư trú. Để hỗ trợ cho các phát hiện của mình, Pelham và các đồng nghiệp đã chỉ ra.

- Mọi người chuyển đến sống ở những bang có tên gọi gần giống với tên của họ. Ví dụ, người có tên gọi là Florence sẽ có xu hướng chuyến đến sống ở Florida và những người có tên gọi Louise có xu hướng chuyển đến sống tại Louisiana.
- Mọi người chuyển đến những thành phố có chữ số trong tên gọi phù hợp với ngày sinh của họ. Những thành phố số 2 trong tên gọi như Two Harbors, Minnesota có số lượng cư dân sinh vào ngày 2/2 tương đối nhiều, trong khi đó những thành phố có số 3 trong tên gọi như Three Folks, Montana lại có nhiều người dân sinh vào ngày 3/3.
- Mọi người chọn sống dọc những con phố có tên gọi phù hợp với tên gọi của họ. Chẳng

hạn như, một người có tên là Washington sẽ có xu hướng chuyển đến sống tại phố Washington hơn là những người có tên là Jefferson.

- Mọi người chọn lấy người bạn đời có tên phát âm gần giống tên thường gọi hay tên họ của mình. Ngoài ra chúng có tỷ lệ gần tương đương nhau, nếu Eric, Erica, Charles và Charlotte cùng gặp nhau lần đầu tiên thì Erica giường như sẽ có quan hệ lãng mạn cùng với Eric hơn là Charles, và ngược lại là trường hợp xảy ra với Charlotte.
- Khi mọi người được hỏi liệu họ có tin vào trực giác và cảm xúc của mình không? Họ cho biết họ thường thích những sản phẩm mà có chữ cái đầu giống với chữ cái đầu tên gọi của họ. Do vậy, nếu ai đó có tên gọi là Arielle sẽ có xu hướng xếp những thanh sô-cô-la có tên Aero lên đầu danh sách lựa chọn hơn là anh chàng có tên là Larry và cậu này có thể sẽ thích những thanh sô-cô- la với tên là Lion Bar.

Với những công ty đặt tên cho sản phẩm mới nhắm đến thị trường rộng lớn, nghiên cứu này mang đến cho họ một gợi ý rằng họ nên tránh những cái tên bắt đầu bằng những chữ cái không thông dụng như Z, X hay Q. Nhưng nếu bạn đang thiết kế một chương trình, hãy nhớ rằng xu hướng tự nhiên của con người bị lôi cuốn bởi những thứ gợi nhớ về bản thân trong những cái tên bạn đặt cho sản phẩm. Cụ thể, bạn nên dựa vào tên gọi của khách hàng hay thậm chí chỉ là chữ cái đầu trong tên gọi của người đó mà thôi. Ví dụ nếu bạn đang cân nhắc một chiến lược chào hàng cho hãng Pepsi, hãy gọi chiến lược đó là Pepsi Proposal hay là Peterson Plan cũng sẽ rất hiệu quả.

Chương trình đó không chỉ mang đến thành công mà nó còn chẳng mất xu nào cả.

Tương tự, nếu bạn gặp khó khăn trong việc lôi cuốn con mình vào thói quen đọc sách, việc tìm một cuốn sách có tên gần giống với tên của đứa trẻ (ví dụ, Harold hay Harriet có thể thích đọc cuốn Harry Porter) có thể là chìa khóa khiến chúng thích đọc sách hơn. Hoặc nếu anh bạn nhỏ Craig hay Crystal đặc biệt sợ gặp bác sỹ nha khoa, bạn có thể tìm kiếm trên Những Trang Vàng xem liệu bạn có may mắn tìm được vị bác sỹ nha khoa nào có tên là Crentist hay không.

34 - Thủ thuật nào chúng ta nên học từ những người từng trải nghiệm chúng?

Từ những buổi ăn trưa mang tính chất công việc với khách hàng cho tới những trải nghiệm gắn kết bạn bè và gia đình, nhà hàng luôn đóng một vai trò quan trọng. Mặc dù không mấy thích thú với bối cảnh tại các nhà hàng này, song, một thứ lớn hơn bạn có thể có khi dùng bữa tại nhà hàng, do một số người khác mang lại - một nhóm người luôn hy vọng nhận được nhiều tiền boa nhưng lại hiếm khi nhận được yêu cầu đáp trả tương xứng.

Nhóm người đó là những bồi bàn tại nhà hàng và họ có thể dạy chúng ta rất nhiều về cách làm thế nào để thuyết phục hơn. Ví dụ, nhân viên bồi bàn phát hiện ra rằng họ nhận được nhiều tiền boa hơn khi họ nhắc lại chính xác yêu cầu gọi món của khách hàng. Rất nhiều người trong chúng ta đã trải qua việc nhân viên bồi bàn nhận yêu cầu gọi món xong rồi trả lời “được”, hoặc tệ hơn là không thèm xác nhận lại yêu cầu đó. Không có gì ngạc nhiên khi chúng ta mong đợi không bị phục vụ một người mà khiến chúng ta băn khoăn liệu món bánh pho phát chúng ta gọi có biến thành món sandwich thịt gà khi ra đến bàn ăn hay không.

Một nghiên cứu nhỏ do Rick van Baaren tiến hành đã kiểm nghiệm ý tưởng rằng những nhân

viên bồi bàn xác nhận lại yêu cầu gọi món của thực khách sẽ nhận được tiền boa nhiều hơn. Không diễn giải lại bằng những từ ngữ khác, không gật đầu, không “vâng” đơn giản - chỉ nhắc lại từng từ thực khách đã nói. Kết quả là các nhân viên bồi bàn đã gia tăng số lượng tiền boa lên tới 70%.

Tại sao việc bắt chước người khác lại nhận được sự đáp lại hào phóng từ người đó đến vậy? Có lẽ vì hành động này gắn chặt với xu hướng tự nhiên của mỗi chúng ta, thích những người có những đặc điểm tương tự mình. Trên thực tế, hai nhà nghiên cứu Tanya Chartrand và John Bargh biện luận rằng việc bắt chước hành động của người khác tạo ra cảm xúc yêu thích giữa hai người và làm cho mối quan hệ của họ bền chặt hơn. Trong một thử nghiệm, các nhà nghiên cứu đã tạo nên bối cảnh hai người có cuộc tiếp xúc ngắn với nhau. Tuy nhiên, một trong số hai người tham gia là trợ lý nghiên cứu sinh. Trong khoảng một nửa các trường hợp, viên trợ lý nghiên cứu kia đã bắt chước những hành vi và cử chỉ của đối phương. Nói cách khác, nếu người tham gia ngồi vắt chéo tay và vỗ đùi thì viên trợ lý nghiên cứu cũng sẽ ngồi khoanh tay và vỗ đùi. Và trong nửa các trường hợp còn lại, người trợ lý không có hành vi bắt chước nào cả.

Kết quả cho thấy người tham gia có hành vi bị viên trợ lý nghiên cứu kia bắt chước đã thích người trợ lý hơn, giao thiệp giữa họ suôn sẻ hơn là trong tình huống những người tham gia không bị người trợ lý bắt chước hành vi. Tương tự, những nhân viên bồi bàn nhắc lại yêu cầu gọi món của thực khách có thể thu được nhiều tiền boa hơn nhờ nguyên lý cảm giác quý mến - nghĩa là chúng ta luôn mong muốn làm những điều tốt đẹp và nói “đồng ý” với những người chúng ta quý mến.

Mới đây, nhà nghiên cứu William Maddux cùng các đồng nghiệp đã tiến hành một loạt các thực nghiệm kiểm chứng quy trình này trong một bối cảnh khác: đàm phán. Họ cho rằng việc bắt chước hành vi trong suốt quá trình đàm phán có thể tạo ra những kết quả tốt hơn cho cả hai bên, chứ không chỉ cho người bắt chước. Trong một thực nghiệm, những sinh viên MBA được hướng dẫn làm theo một cách tế nhị hành vi của đối phương (ví dụ ngồi ngả ra ghế nếu đối phương làm như vậy) trong suốt quá trình đàm phán hoặc không lặp lại những hành động của người đó. Khi một bên được hướng dẫn lặp lại những hành vi của bên kia, cả hai bên đều đạt được đồng thuận lên tới 67%. Khi họ không được yêu cầu lặp lại hành vi của đối phương, chỉ có 12,5% thành công. Dựa trên dữ liệu thu được từ thực nghiệm này, các nhà nghiên cứu kết luận rằng việc lặp lại hành vi có thể dẫn tới sự tăng cường niềm tin, và khi niềm tin được nhân lên, người tham gia đàm phán sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi gợi mở những chi tiết thực sự cần thiết để phá vỡ bế tắc, tạo nên kết quả thắng lợi cho cả hai bên.

Có thể bạn từng trải qua những trải nghiệm trong một cuộc họp với một thành viên nhóm hay trên bàn đàm phán với một đối thủ, và nhận ra rằng bạn đang lặp lại những cử chỉ của đối phương. Phản ứng điển hình trong trường hợp này là thay đổi vị trí cơ thể bạn để không lặp lại những cử chỉ của người ngồi đối diện - nói cách khác, bạn hành động như thể có điều gì đó không bình thường với hành vi của mình. Nghiên cứu này dẫn chúng ta đến một hướng hoàn toàn khác: *Việc lặp lại hành vi sẽ mang lại những kết quả tốt hơn cho cả hai bên*. Bạn sẽ không nhận được lợi ích từ cuộc nói chuyện, hoặc nếu bạn có nhận được ích lợi thì nó sẽ không đến từ những hành vi trái ngược kia.

Có rất nhiều ứng dụng khác từ những phát hiện này. Ví dụ, nếu làm việc tại phòng dịch vụ chăm

sóc khách hàng hay là nhân viên bán hàng, bạn có thể đạt được mối quan hệ tốt hơn với khách hàng bằng cách xác nhận lại những lời mà khách hàng đã nói, không kể đó là dưới dạng câu hỏi, lời phàn nàn, hay thậm chí là những yêu cầu đặt hàng (ví dụ, *"Anh nói là anh muốn mua mười chiếc bây giờ và có thể tăng lên thành 20 vào tháng 5 tới?")*.

Việc xác thực của nghiên cứu này được minh chứng theo một cách không hề được mong đợi khi chúng tôi xem lại các cuộc điện đàm được ghi âm khi khách hàng gọi tới trung tâm chăm sóc khách hàng của công ty. Một vị khách rất bực tức và yêu cầu được nói chuyện với người quản lý vì một lời hứa đặc biệt công ty đã không thực hiện.

"Tôi rất lấy làm tiếc khi bà không vui" nhân viên chăm sóc khách hàng trả lời.

"Không phải là tôi không vui mà tôi đang rất tức giận", vị khách trả lới với giọng gằn lên.

"Vâng, tôi có thể nhận thấy được là bà bị làm phiền".

"Bị làm phiền? Bị làm phiền gì chứ? Tôi không bị làm phiền, tôi đang tức giận", vị khách gào lên trong điện thoại.

Cuộc nói chuyện nhanh chóng chuyển thành một cuộc đấu trí khi vị khách càng trở nên tức giận hơn khi bà không được thừa nhận là mình đang tức giận. Việc đơn giản nhắc lại những lời nói của vị khách có thể sẽ cho ta một kết quả khác. "Tôi rất lấy làm tiếc khi biết rằng bà đang bực mình. Chúng ta có thể cùng nhau làm gì để giải quyết vấn đề này"? có thể đã là một phản hồi tốt hơn. Đây cũng là cách mà chúng ta có thể áp dụng để có được hiệu quả tốt hơn khi muốn xây dựng mối quan hệ và đạt được sự hài lòng nơi khách hàng.

Bài học từ mẩu chuyện này là gì? Chúng ta có thể học được rất nhiều về cách thức gây ảnh hưởng tới người khác bằng việc quan sát xem các nhân viên bồi bàn giao tiếp với khách hàng của họ như thế nào. Mọi người cho rằng bắt chước là hình thức cao nhất của sự nịnh bợ, nhưng nghiên cứu này lại cho rằng bắt chước cũng là một trong những hình thức cơ bản nhất của thuyết phục.

35 - Nụ cười nào có thể khiến cả thế giới mỉm cười lại với bạn?

"Đừng mở cửa hàng khi bạn không muốn mỉm cười" là một câu tục ngữ đơn giản nhưng mang hàm ý lớn lao của người Trung Quốc. Chúng ta đều đã biết về tầm quan trọng của việc cung cấp dịch vụ kèm theo một nụ cười, nhưng nụ cười lúc này có giống nụ cười lúc khác không? Liệu cách bạn mỉm cười có gây ảnh hưởng tích cực tới những người đón nhận không?

Nhà khoa học xã hội Grandey và các đồng nghiệp đã đặt câu hỏi liệu các kiểu cười khác nhau có mang lại hiệu quả như nhau trong việc làm hài lòng khách hàng hay không? Dựa trên những phát hiện trước đó rằng mọi người có thể phân biệt được những nụ cười chân thành và những nụ cười giả tạo, nhóm nghiên cứu cho rằng những nụ cười chân thành của nhân viên chăm sóc khách hàng có thể ảnh hưởng tới sự hài lòng của khách hàng, ngay cả khi sự khác biệt giữa hai kiểu cười rất tinh tế.

Trong một nghiên cứu được thực hiện để kiểm chứng khả năng này, các nhà khoa học cho những người tham gia xem một số đoạn băng video có đoạn hội thoại giữa nhân viên lễ tân của khách sạn và một vị khách đang làm thủ tục nhận phòng; những người tham gia được yêu cầu nêu rõ họ cảm thấy hài lòng như thế nào nếu họ là khách hàng. Các đoạn video được chiếu lên

- các nhà nghiên cứu bí mật để các diễn viên đóng vai nhân viên và vị khách. Mặc dù đoạn quay giữa các diễn viên giống nhau, nhưng các nhà nghiên cứu đã đưa lời chỉ dẫn khác nhau cho nữ diễn viên đóng vai lễ tân. Trong một trường hợp, cô được yêu cầu thể hiện cảm xúc tích cực đối với vị khách và nghĩ xem làm thế nào để người khách cảm đó thấy hài lòng - điều kiện chân thành. Trong trường hợp khác, cô được yêu cầu phải cười suốt cuộc nói chuyện - tình huống giả tạo. Các nhà nghiên cứu cũng đã thay đổi để xem cách thực hiện nhiệm vụ của nhân viên khách sạn tốt hay không tốt. Hiển nhiên, kết quả ở trường hợp đầu tiên là vị khách nhận phòng hài lòng khi nhân viên khách sạn hoàn thành công việc tốt hơn là khi họ thực hiện không tốt. Phát hiện thứ hai, khi công việc được tiến hành không tốt, nụ cười chân thành không tạo nên sự khác biệt nhiều trong việc làm hài lòng khách hàng. Tuy nhiên, khi công việc được thực hiện tốt, những người xem đoạn video có "nụ cười chân thành" nói rằng họ cảm thấy hài lòng với dịch vụ khách hàng nhiều hơn những ai đã xem đoạn video có "nụ cười giả tạo".

Nghiên cứu thứ hai được tiến hành trong một khung cảnh tự nhiên hơn, các nhà nghiên cứu điều tra một cách ngẫu nhiên khách hàng quen của một nhà hàng về việc họ cảm thấy hài lòng thế nào với sự phục vụ của nhân viên bồi bàn. Các khách hàng này cũng được hỏi về thái độ tích cực, chân thành của người bồi bàn. Nhất quán với kết quả từ cuộc nghiên cứu trước, những thực khách được bồi bàn phục vụ với sự chân thành trong hành động đã cảm thấy hài lòng hơn.

Các kết quả của cuộc nghiên cứu gợi ra một câu châm ngôn xưa: "Hãy mỉm cười và cả thế giới sẽ mỉm cười với bạn". Nếu bạn cười giả tạo, người đón nhận nụ cười đó có thể sẽ rất khó chịu. Như vậy, làm thế nào chúng ta có được, và khuyến khích người khác có những trải nghiệm tích cực, chân thành hơn?

Một giải pháp giúp nhà quản lý của các công ty dịch vụ là hãy tập huấn các kỹ năng cảm xúc cho nhân viên của mình, giúp họ kiểm soát và cải thiện cảm xúc ngày càng tốt hơn. Vì xét cho cùng, với những nhân viên không vui vẻ, khi bị bắt buộc cười với khách hàng, có thể họ sẽ thực hiện những nụ cười giả tạo khiến cho cuộc đối thoại có chất lượng thấp, cuối cùng, sẽ làm giảm sự hài lòng của khách. Tuy nhiên, khóa đào tạo cảm xúc này thường tốn nhiều thời gian và tiền bạc.

Thứ hai, cách tiếp cận phổ biến hơn chúng ta thường áp dụng là cố gắng làm theo câu châm ngôn sáng suốt của Benjamin Franklin: "Hãy tìm hiểu người khác để nhận ra điểm tốt của họ". Hầu hết chúng ta đều dành quá nhiều thời gian để bới móc lỗi lầm của những người chúng ta gặp. Thay vào đó, nếu chúng ta cố gắng tìm hiểu những tính cách chúng ta thích ở họ, ta sẽ thấy thích họ hơn, và kết quả là, họ cũng sẽ thấy yêu quý chúng ta hơn. Nhìn chung, "ai cũng có mặt này mặt kia". Cách tiếp cận này thậm chí đem lại thành công cho chúng ta trong việc giải quyết công việc với những giám sát viên. Ví dụ, chúng ta có một người bạn. Cô ấy có mối quan hệ không tốt đẹp lắm với ông chủ. Họ hiếm khi nhìn thẳng vào nhau, nhưng khó có thể nói rằng - cô ấy thực sự ghét con người anh ta. Tuy nhiên, một ngày kia, cô quyết định sẽ học theo lời khuyên của Franklin. Mặc dù giám đốc của cô không phải kiểu người chỉ biết đến công việc, anh ấy là người đàn ông hết lòng vì gia đình, một tấm gương điển hình mà cô thực sự ngưỡng mộ. Sau khi chú ý đặc điểm này, dần dần cô quý mến anh hơn. Một ngày nọ, cô chân thành nói với anh rằng cô ngưỡng mộ những tình cảm mà anh dành cho gia đình. Rất ngạc nhiên, ngày hôm sau, giám đốc vào phòng cô, cung cấp một số thông tin rất có ích với cô - một hành động mà cô

chắc chắn rằng anh ấy không thể làm khác

36 - Bạn có thể học được gì từ việc tích trữ những chiếc khăn trải bàn?

Ngay sau khi thông báo về cái chết của Giáo hoàng John Paul II đêm ngày 2 tháng 4 năm 2005 được ban ra, một điều kỳ lạ đã xảy ra. Không có bất cứ sự giải thích rõ ràng nào, lũ lượt người kéo đến các cửa hiệu bán đồ lưu niệm và mua tất cả các vật dụng lưu niệm như cốc cà phê và thìa bạc. Ngày nay, có thể hiểu được hành vi kiểu này nếu những người mua có cơ hội chộp được một món đồ rẻ tiền hay một vật dụng gợi nhớ đến khuôn mặt vị Giáo hoàng John Paul II. Nhưng những món đồ lưu niệm kia chẳng mang đặc trưng gì của vị Giáo hoàng đã qua đời. Trong thực tế, hành động bột phát này không xảy ra ở thành phố Vatican, Rome hay thậm chí ở Italia vì sự kiện Giáo hoàng đó qua đời. Nó xảy ra mạnh mẽ tại nơi cách đó hàng nghìn dặm, nhưng không thể nghi ngờ rằng cái chết của vị giáo hoàng đã ảnh hưởng đến những hành vi mua bán tò mò này.

Thường được coi là nhân tố quan trọng trong sự sụp đổ của chế độ cộng sản, Giáo hoàng John Paul II còn có ảnh hưởng đáng kể đối với các vấn đề từ bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng cho đến vấn đề nạo phá thai... Nhưng còn những chiếc cốc cà phê lưu niệm thì sao? Không chỉ những chiếc cốc cà phê những vật kỷ niệm đám cưới của Charles, Hoàng tử xứ Wales và nàng Camilla Parker Bowles, được tổ chức vào thứ Sáu, mùng 8 tháng 4 năm 2005 tại Windsor, Anh. Thực tế, đó không chỉ là những chiếc cốc cà phê thu hút hàng nghìn người mua, bộ cốc uống trà, những chiếc thìa bạc, khăn trải bàn, tấm lót chuột máy tính và những chiếc vòng chìa khóa là mục tiêu của rất nhiều người săn đồ lưu niệm. Điều gì đã gây ra hành động bột phát đặc biệt này?

Thứ Hai, ngày 4 tháng 4 năm 2005, thành phố Vatican thông báo rằng, đám tang của Giáo hoàng John Paul II sẽ tổ chức tại Rome vào thứ Sáu tuần đó - trùng với ngày dự kiến tổ chức lễ cưới hoàng gia. Để thể hiện sự tôn kính và tạo điều kiện cho hoàng tử xứ Wales tham dự lễ tang, gia đình hoàng gia vội vàng sắp xếp lại, đám cưới sẽ được tổ chức vào ngày sau lễ tang, tức là thứ Bảy, ngày 9 tháng 4 năm 2005. Kết quả là bất cứ hiệu bán đồ lưu niệm nào tại Windsor lúc này đều bán các vật dụng kỷ niệm đám cưới nhưng ghi sai ngày. Phát hiện ra cơ hội kiếm lời tiềm năng, mọi người bắt đầu mua toàn bộ các món đồ lưu niệm nhầm ngày, nghĩ rằng họ có thể bán những mặt hàng sẽ-trở- thành-hiếm này vào ngày sau đó, trên chợ điện tử hoặc cho một người đam mê sưu tập.

Món quà kỷ niệm ghi sai ngày trở nên quý giá như con tem Penny Black in lỗi thời hiện đại. Và khi những lời rỉ tai tìm kiếm những món đồ kỉ niệm ghi sai ngày lan rộng, số người săn lùng những món đồ đó càng gia tăng. Các cửa hiệu nhanh chóng bán hết hàng. Một số phóng viên có mặt tại Windsor để chuẩn bị ghi lại câu chuyện về lễ cưới hoàng gia đã chặn người mua lại khi họ rời khỏi các cửa hiệu với các túi đựng đồ lưu niệm và hỏi xem, họ có phải là những người thường xuyên mua những món đồ này không. Trước sự kinh ngạc của những phóng viên này, phần lớn câu trả lời là không. Những kẻ săn đồ lưu niệm không bị ảnh hưởng bởi nhu cầu cần một chiếc cốc cà phê, chất lượng của sản phẩm hay thậm chí mối liên hệ của chúng với một sự kiện của hoàng gia. Họ bị thuyết phục bởi sự thực rằng đó là những món đồ ghi nhầm ngày và hẳn chúng sẽ có giá trị trong tương lai.

Trong suốt năm thập kỷ, các nghiên cứu khoa học về sự thuyết phục đã liên tục kết luận rằng các vật dụng khan hiếm và độc quyền sẽ giữ được giá trị lớn hơn cho chúng ta. Chúng ta muốn có thứ gì đó nhiều hơn khi biết rằng chúng khan hiếm, chỉ có số lượng nhất định trong khoảng thời gian nhất định. Trong trường hợp những vật lưu niệm thuộc về hoàng gia, có thể mọi người cho rằng những người chủ cửa hàng kia sẽ ném những vật nhầm ngày ra xe tải vì chúng sai thông tin. Một vài ngày sau đó, khi các cửa hiệu bán những món đồ lưu niệm mang dấu ấn của đám cưới đã sửa lại ngày, nhiều người muốn sở hữu những món đồ sai ngày hơn là những món đồ. Những món đồ ghi sai ngày, được cho là khan hiếm này, trên thực tế lại rất phổ biến và vì thế nó ít có giá trị.

Tuy nhiên, vẫn có một số người mua hàng thông thái. Đó là những khách hàng quay trở lại các cửa hiệu vài ngày sau đó và mua cũng những món đồ lưu niệm mang dấu ấn của ngày đã sửa đổi. Họ biết rằng sau chuỗi hành động bột phát, thứ khan hiếm nhất phải là một bộ hoàn chỉnh - một chiếc cốc ghi ngày sai và một đôi cốc ghi ngày đúng.

Như vậy, sự kiện này cho chúng ta biết điều gì để trở nên thuyết phục hơn? Nếu làm kinh doanh, bạn nên cung cấp thông tin cho khách hàng rằng sản phẩm và dịch vụ nào của mình thực sự khan hiếm và độc quyền. Việc chỉ ra các đặc tính sản phẩm của công ty bạn có trong khi đối thủ không có là một lộ trình tác động mạnh khiến họ gật đầu đồng ý với sự chào hàng của công ty bạn chứ không phải với đối thủ của bạn. Tương tự, các đồng nghiệp của bạn có thể bị thuyết phục giúp bạn hoàn thành một dự án hay một sáng kiến nếu họ được thông báo rằng dự án đó độc nhất vô nhị: “Không phải lúc nào chúng ta cũng có cơ hội được tham gia một sáng kiến thế như thế này đâu”. Thậm chí, các thành viên trong gia đình sẽ có xu hướng ủng hộ khi bạn nói thời gian và sự giúp đỡ là có hạn. Bằng việc đơn giản và chân thật chỉ ra thực tế sản phẩm, dịch vụ, thời gian và sự giúp đỡ là có hạn, bạn sẽ khiến mọi người đánh giá chúng và cả bạn cao hơn. Tóm lại, chúng ta sẽ nói “có” nhiều hơn với những thứ chúng ta đánh giá cao.

Một số nghiên cứu khoa học đã chỉ ra sức mạnh của sự khan hiếm ảnh hưởng đến việc ra quyết định của chúng ta. Chúng ta cũng có thể thấy nguyên lý sự khan hiếm vận dụng trong đời sống hàng ngày. Những năm gần đây, khi “tinh thần nghỉ lễ” cũng trở nên “khan hiếm”, mọi người đổ xô đi mua hàng trong ngày lễ Giáng sinh. Tại Anh, sự thiếu hụt xăng vào mùa hè năm 2000 đã dẫn tới một số hành vi khác thường đó là tranh cướp nhau để mua xăng khan hiếm. Trong một ví dụ khác, ngay sau khi hãng hàng không British Airway thông báo rằng tháng 2 năm 2003 sẽ cho ra đời chiếc máy bay chở khách siêu hạng Concorde, doanh số bán vé của hãng này sụt giảm hoàn toàn so với mong đợi. Tháng 10 năm 2003, ý nghĩ mất một thứ gì đó khiến hàng trăm người đang lưu thông trên xa lộ dừng ô tô lại và làm tắc nghẽn trên diện rộng chỉ để xem chiếc Concorde chính thức cất cánh - một cảnh tượng đã từng được cho là, có thể được nhìn thấy hàng ngày từ 30 năm về trước hoặc lâu hơn.

Chúng ta cũng trải nghiệm những hiệu ứng tâm lý của nguyên lý khan hiếm trong đời sống hàng ngày. Tuy nhiên, có một lĩnh vực mà nguyên lý này luôn đem lại kết quả mạnh mẽ: lĩnh vực thông tin. Các cuộc nghiên cứu đã chứng minh rằng thông tin độc quyền được xem là vừa có giá trị hơn vừa mang tính thuyết phục hơn. Ví dụ, trong một cuộc nghiên cứu do nhà khoa học Amram Knishinsky tiến hành, những người mua buôn thịt bò đã đặt hàng gấp đôi khi họ được thông báo sẽ khan hiếm thịt bò tại Australia do điều kiện thời tiết tại đó. Đây là minh chứng rõ ràng cho ảnh hưởng của sự khan hiếm đối với mặt hàng này. Và khi những người mua hàng này

biết rằng thông tin đến từ một nguồn tin mật và không phổ biến cho phần dân cư còn lại (tất cả các thông tin về sự khan hiếm là thật), họ tăng lượng đơn đặt hàng lên tới 600%!

Những phát hiện này đưa ra một cái nhìn thấu đáo và các ứng dụng khiến yêu cầu của bạn trở nên thuyết phục, và nhiều người chấp nhận những yêu cầu ấy hơn. Nếu bạn truyền thông tin mật cho ai đó không chỉ ra tính độc quyền của nó, bạn có thể sẽ mất đi cơ hội tuyệt vời sở hữu một kỹ thuật gây ảnh hưởng hiệu quả và đạo đức.

37 - Bạn học được gì từ sự thất bại?

Ngày 23 tháng 4 năm 1985, công ty Coca-Cola đã đưa ra một quyết định khiến tạp chí *Time* sau đó phong tặng danh hiệu “nhà tiếp thị thất bại của thập kỷ”: Từ dữ liệu cho thấy nhiều người thích vị ngọt của Pepsi hơn, công ty này đã quyết định loại hương vị truyền thống của Coca ra khỏi thị trường và thay thế bằng một loại ngọt hơn “Coca-Cola mới”.

Một báo cáo đã viết: “Công ty Coca-Cola đã không thành công trong việc tiên đoán sự thất bại hoàn toàn của mình và cơn thịnh nộ của dân chúng được tạo ra từ chính hành động của công ty này. Từ Bangor đến Burbank, từ Detroit đến Dallas, hàng nghìn người yêu thích Coca-Cola đã chỉ trích hương vị mới của Coca-Cola và yêu cầu đưa hương vị Coca cũ của họ trở lại”.

Ví dụ điển hình nhất của sự kết hợp giữa lăng mạ và thương hại là câu chuyện của nhà đầu tư đã về hưu ở Seattle, Gay Mullins, người trở nên nổi tiếng khắp nước Mỹ với việc thành lập một tổ chức xã hội có tên là Những người uống Coca cũ của Mỹ. Đây là một nhóm gồm đông đảo những người đấu tranh không mệt mỏi để đưa công thức Coca cũ quay trở lại thị trường bằng việc sử dụng các phương tiện dân sự, tư pháp hay pháp luật sẵn có. Ví dụ, Mullins đã thiết lập đường dây nóng, nơi các công dân có thể trút cơn giận dữ và thể hiện cảm xúc của mình. Đường dây nóng này đã nhận được hơn 60 nghìn cuộc gọi. ông đã phân phát hàng nghìn chiếc cúc bấm và áo sơ mi chống lại vị Coca mới. Và ông từng tố tụng chống lại công ty Coca-Cola nhưng đã nhanh chóng bị toà án liên bang bác bỏ. Điều kinh ngạc nhất về hành vi của Mullins chính là những bài thử nghiệm hương vị bị che giấu chẳng có nghĩa lý gì với ông, không phải ông thích hương vị Coca mới hơn loại cũ, thậm chí, ông không chỉ ra được sự khác nhau giữa chúng.

Lưu ý rằng thứ ông Mullins *thích hơn* có giá trị thấp hơn và là thứ ông cảm thấy mình đang *mất dần*. Chúng ta sẽ quay trở lại vấn đề này sau. Tuy nhiên, đáng chú ý là sau khi nhượng bộ yêu cầu của khách hàng và đưa hương vị Coca cũ quay trở lại thị trường, công ty đã vướng phải rắc rối lớn và ở một khía cạnh nào đó, khó hiểu bởi điều gì khiến họ thất bại. Sau đó, chủ tịch công ty Coca-Cola, ngài Donald Keough đã phát biểu về sự trung thành mạnh mẽ của khách hàng đối với hương vị Coca cũ rằng: “Đây là điều bí ẩn tuyệt vời của người Mỹ, điều bí ẩn đáng yêu. Và các anh không thể đo đếm nó, cũng giống như việc các anh không thể đo đếm tình yêu, lòng tự hào hay lòng yêu nước”.

Chúng tôi không đồng ý như vậy. Trước hết, chẳng có gì là bí hiểm nếu bạn hiểu tâm lý học của nguyên lý sự khan hiếm, và đặc biệt nó liên quan ra sao đến sự nhạy cảm của con người đối với việc bị mất thứ họ từng có. Điều này đặc biệt đúng trong trường hợp một sản phẩm đã gắn bó với lịch sử và phong tục của con người như Coca-Cola, sản phẩm có mặt trên toàn thế giới.

Thứ hai, khuynh hướng uống Coca-Cola của mọi người không phải là thứ *có thể đo đếm được*,

mà là điều chúng ta nghĩ công ty Coca-Cola đã đem ra đo đếm - trong cuộc nghiên cứu thị trường của họ, không hơn không kém. Nó đã hiển hiện rõ ràng trước khi họ đưa ra quyết định thay đổi đáng hổ thẹn, song họ đã không kết hợp dữ liệu mình có với sự am hiểu các yếu tố ảnh hưởng của xã hội.

Coca-Cola không hề keo kiệt bủn xỉn khi tiến hành nghiên cứu thị trường, họ đã đầu tư hàng triệu đô-la để đảm bảo rằng mình đã phân tích thị trường đúng cho sản phẩm mới. Trước khi có quyết định tung ra sản phẩm Coca mới, từ năm 1981 đến 1984, họ đã thử nghiệm rất cẩn thận công thức Coca mới và cũ đối với gần 200 nghìn người ở 25 thành phố. Điều họ tìm ra trong các cuộc thử nghiệm hương vị mà phần lớn không cho khán giả biết trước đâu là loại mới, loại cũ, là sự ưa thích dành cho hương vị mới, 55% thích loại mới và 45% thích loại cũ. Tuy nhiên, một số cuộc thử nghiệm đã không được tiến hành với những mẫu không được đánh dấu. Trong những cuộc thử nghiệm này, người tham gia được cho biết đâu là hương vị Coca cũ và đâu là hương vị mới, và tỷ lệ thích Coca mới đã tăng thêm 6%.

Lý giải thế nào với việc mọi người lại thể hiện sự ưa thích rõ ràng với hương vị Coca cũ khi công ty này giới thiệu loại Coca mới? Cách duy nhất có thể giải thích được là áp dụng nguyên lý sự khan hiếm vào bài toán đố này: Trong suốt các cuộc thử nghiệm, hương vị Coca mới không sẵn có để mọi người mua, và vì thế khi biết chính xác mẫu thử nào, họ thể hiện một sở thích đặc biệt mạnh mẽ đối với sản phẩm họ chưa có. Nhưng sau đó, khi công ty thay thế công thức truyền thống bằng công thức mới thì lúc này, hương vị Coca cũ chính là thứ mọi người không thể có và nó trở nên được yêu thích.

Như vậy, con số ưa chuộng dành cho Coca mới tăng 6% là con số chính xác trong cuộc nghiên cứu khi họ nhìn vào sự khác nhau giữa kết quả thử nghiệm hương vị bị che giấu và thử nghiệm hương vị đã được xác định. Vấn đề ở chỗ họ đã phiên dịch những kết quả này không chính xác. Có thể họ đã tự nhủ: "ồ, tốt, điều này nghĩa là mọi người biết mình đang sắp có thứ gì mới, khát khao có nó của họ sẽ tăng mạnh". Nhưng trong thực tế, 6% tăng lên kia chỉ có nghĩa là khi mọi người biết điều mình không thể có, ước muốn của họ đối với thứ đó sẽ tăng lên.

Việc loại hương vị Coca cũ ra khỏi thị trường nghĩa là những người uống Coca lâu đời đã thực sự đánh mất thứ họ đã từng có trong thói quen hàng ngày của mình. Và xu hướng con người nhạy cảm với những mất mát có thể xảy ra hơn là những lợi ích có thể có. Đây có lẽ là một trong những phát hiện thú vị và có tính ứng dụng cao nhất trong khoa học xã hội. Hai nhà nghiên cứu hành vi Daniel Kahneman và Amos Tversky là những người đầu tiên thử nghiệm và đưa ra khái niệm "ác cảm với sự mất mát". Nó có thể lý giải đôi chút về hành vi của con người, trong tất cả các lĩnh vực bao gồm cả tài chính, ra quyết định, đàm phán và thuyết phục.

Ví dụ, một hậu quả của việc ác cảm với sự mất mát là nó thường tạo động lực cho những nhà đầu tư thiếu kinh nghiệm hấp tấp bán các cổ phiếu đã mang lại chút lời vì họ không muốn mất những gì họ vừa có được. Tương tự, mong muốn tránh khỏi bất cứ mất mát tiềm năng nào đã thúc đẩy các nhà đầu tư này giữ lại cổ phiếu mất giá trị kể từ ngày mua chúng. Vì bán những cổ phiếu vào thời điểm này hiển nhiên là bị thua lỗ, rất nhiều nhà đầu tư e ngại làm điều đó, một hành động thường dẫn đến sự sụt giá của cổ phiếu.

Đứng trên khía cạnh marketing, ác cảm với sự mất mát cũng rất quan trọng. Thông thường, các nhà tiếp thị và quảng cáo đưa ra các thông điệp tập trung vào lợi ích của sản phẩm đối với

khách hàng tiềm năng. Trong nỗ lực ấy, họ thường đóng khung thông điệp của mình trong việc cho khách hàng biết họ sẽ nhận được lợi ích gì từ sản phẩm. Tuy nhiên, trong trường hợp này, họ có thể lãng phí cơ hội giới thiệu thông điệp của mình theo cách hoàn toàn thuyết phục hơn chẳng hạn như thu hút khán giả vào thứ họ sẽ mất. Thay vì sử dụng ngôn từ kiểu như "Hãy nắm lấy cơ hội thử sử dụng sản phẩm của chúng tôi với giá khuyến mại giảm 20%", họ có thể thành công hơn nếu sử dụng cách diễn đạt kiểu như "Đừng bỏ lỡ cơ hội thử sản phẩm mới của chúng tôi với mức giá giảm 20%". ở ví dụ tiếp theo, họ sẽ chỉ cho khán giả thấy rằng hàng hóa khan hiếm (ví dụ, chỉ có hàng trong một thời gian giới hạn), khách hàng đang ở trong tình thế đánh mất cơ hội mua sản phẩm với mức giá chiết khấu hiện tại.

Tương tự, nếu bạn đang hy vọng thuyết phục đồng nghiệp hợp tác trong một dự án đặc biệt, điều quan trọng không phải là chỉ ra rằng họ sẽ có được cơ hội và kinh nghiệm mà phải chỉ ra được họ sẽ mất những lợi ích này nếu không tham gia. Thực tế, nghiên cứu do nhà khoa học xã hội Marjorie Shelley tiến hành cho thấy, trong quyết định của các nhà quản lý, những mất mát tiềm năng được đánh giá cao hơn những gì họ sẽ nhận được. Ví dụ, hãy nói rằng, bạn có một ý tưởng mà nếu áp dụng nó, sẽ có thể tiết kiệm cho phòng bạn 100 nghìn đô-la một năm. Thay vì giới thiệu ý tưởng đó như một hình thức tiết kiệm, sẽ có sức thuyết phục hơn nếu bạn giới thiệu nó theo cách phòng sẽ mất số tiền tương đương nếu không áp dụng nó.

Sự thất bại cũng có tác dụng thuyết phục dưới dạng những thông điệp chúng ta nhận được. Khi đặt câu hỏi cho những đại diện đến từ một công ty đại chúng cộng địa phương, các nhà nghiên cứu của trường Đại học California đã nhận thấy, 300% các bà nội trợ có xu hướng cải thiện hiệu quả việc sử dụng điện trong gia đình theo khuyến cáo khi họ được cho biết họ sẽ tiếp tục mất trung bình 50 xu một ngày so với những bà nội trợ được thông báo rằng có thể tiết kiệm 50 xu một ngày. Điều chú ý trong ví dụ trên là, không có sự khác biệt kinh tế nào giữa các thông điệp đưa ra. 50 xu mang cùng một nội dung kinh tế, nhưng thông điệp chỉ ra sự mất mát đã tạo ra hiệu quả thuyết phục gấp ba lần về mặt tâm lý.

Cần ghi nhớ rằng có thể bạn sẽ không bị ảnh hưởng bởi chiến lược này. Ví dụ, một số nhà thương thuyết xảo quyệt - hoặc thậm chí những người bán ô tô - sẽ đợi cho đến khi cam kết cuối cùng có khả năng đạt được trong sự khó chịu với băn khoăn lấy nó hay bỏ nó của khách hàng. Họ nhận thức đầy đủ rằng những người cùng nghề sẽ không thích từ "bỏ"; vì, từ "bỏ" nghĩa là sẽ mất nhiều thời gian, công sức và cơ hội (còn gọi là "chi phí ngầm"). Nếu bạn cho rằng người bán hàng bạn đang áp dụng chiến thuật ác cảm với sự mất mát, bạn nên chắc chắn rằng anh ta đã cảm nhận được sự thất bại rồi đấy.

38 - Từ đơn nào sẽ củng cố những nỗ lực thuyết phục của bạn?

Chúng tôi đang ngắm nhìn Thầy phù thủy
Thầy phù thủy tuyệt vời xứ Oz…
Vì vì vì vì vì!
Vì những điều tốt đẹp ông đã làm.

Dựa trên cuốn truyện tranh nổi tiếng của L. Frank Baum, *Phủ thủy xứ Oz* năm 1939 đã trở thành bộ phim được ưa thích của các gia đình truyền thống. Rất nhiều người trong chúng ta không lạ gì với hoàn cảnh khó khăn của Dorothy và những người bạn của cô, chú bù nhìn, Tin Man và chú sư tử khi họ phải trải qua một hành trình hiểm nghèo dọc con đường lát gạch vàng. Rõ

ràng *Phủ thủy xứ Oz* đã thành công trong việc thuyết phục chúng ta rằng ông có thể tiên đoán mọi điều. Những giai điệu bốn lữ khách hát suốt con đường hành trình có thể nói cho chúng ta điều gì về cách thuyết phục thành công những người bước tiếp những con đường chúng ta đã tạo ra?

Hãy nghĩ về việc xếp hàng. Bất kể bạn đang ở đâu, trong một ngân hàng, siêu thị hay công viên, xếp hàng có thể không phải là việc bạn thích làm. Khi đang suy nghĩ cách chấm dứt việc xếp hàng này càng nhanh càng tốt, liệu bạn có sẵn sàng để người khác chen ngang trước mình không? Một chủ đề then chốt của cuốn sách này là chính những thay đổi nhỏ trong cách yêu cầu có thể dẫn tới những kết quả lớn kinh ngạc. Nhưng liệu có khả năng chỉ một từ đơn phát ra từ người yêu cầu có thể làm tăng nhanh chóng khả năng bạn sẽ nói “Được, tiến lên trước đi” hay không?

Câu trả lời là “có” và từ đơn đó là ***vì***. Ellen Langer, nhà khoa học hành vi và các đồng nghiệp đã quyết định thử nghiệm sức mạnh thuyết phục của từ đơn này. Trong một cuộc nghiên cứu, Langer đã sắp xếp một người lạ tiếp cận một số người đang xếp hàng để sử dụng chiếc máy photo và chỉ đơn giản yêu cầu, “Xin lỗi, tôi có 5 trang. Tôi có thể dùng máy photocopy trước được không?” Trước lời yêu cầu trực tiếp chen ngang dãy xếp hàng, 60% mọi người đồng ý cho người lạ sử dụng chiếc máy trước họ. Tuy nhiên, khi người lạ nêu một lý do sau lời yêu cầu (“Tôi có thể sử dụng máy photocopy này không, vì tôi đang vội?”), 94% mọi người đã đồng ý. Thủ thuật này dường như chẳng có gì ngạc nhiên lắm. Rốt cuộc, đưa ra lý do chính đáng cho lời yêu cầu là để bào chữa sự chen ngang của mình.

Sau đây là điểm thực sự thú vị của cuộc nghiên cứu: Langer đã thử nghiệm với lời yêu cầu khác. Lần này, người lạ kia cũng sử dụng từ vì, nhưng đằng sau nó là một lý do hoàn toàn chẳng có ý nghĩa gì. Cụ thể, anh ta đã nói, “Tôi có thể sử dụng chiếc máy photocopy này không, vì tôi *phải photo* chúng?” Tất nhiên, bạn muốn dùng máy photocopy để photo - bạn không định dùng nó để gọt bút chì chứ? Bất chấp sự rỗng tuếch thừa thãi của “lý do” người lạ đưa ra, nó cũng tạo ra tỷ lệ gần tương đương với lý do chính đáng trước đó với 93%.

Cuộc nghiên cứu đã chứng minh được sự ảnh hưởng mang tính mục đích, độc quyền của từ đơn vì. Từ đơn này có sức mạnh thuyết phục từ sự liên kết chặt chẽ liên tục trong cuộc sống của chúng ta giữa vì và lý do cơ bản hợp lý đặc biệt đi sau nó (ví dụ "... vì nó sẽ giúp tôi đạt được sự thăng tiến”,"... vì tôi đang bị muộn”,"... vì đội tuyển Anh có những tiền đạo xuất sắc nhất thế giới”). Tất nhiên, giống như hầu hết mọi thứ, sức mạnh của từ vì cũng có giới hạn. Trong cuộc nghiên cứu với chiếc máy photocopy, sự đồng tình có sức mạnh ngang nhau bất kể lý do đưa ra đằng sau từ vì hợp lý hay ngớ ngẩn. Như trong trường hợp này, lời yêu cầu đơn giản - chỉ xin photo 5 trang thôi. Để xem chuyện gì xảy ra với sự giúp đỡ lớn hơn, Langer đã đưa ra một số các điều kiện thí nghiệm khác. Người yêu cầu nói với nhóm người tham gia rằng cô cần photo 20 bản. Bất cứ ai đã từng sử dụng chiếc máy photo copy đều hiểu rằng nguy cơ chiếc máy kẹt giấy tăng lên theo hàm số mũ với mỗi trang photo thêm. Nói cách khác, những người tham gia đáp lại lời yêu cầu lớn lao này có thể sẽ bị ảnh hưởng đáng kể hơn là những người không đáp lại.

Lần này, người lạ chỉ yêu cầu mà không sử dụng từ vì, chỉ có 24% đồng ý. Nhưng với những người đưa ra lý do không hợp lý - những người đã nói,"... vì tôi cần photo” chẳng hạn? Điều này

không làm tăng thêm tỷ lệ người đồng ý. Tuy nhiên, khi người lạ đưa ra lý do chính đáng ("… vì tôi đang vội"), con số đồng ý tăng gấp đôi. Kết hợp lại, kết quả cuộc nghiên cứu đã cho thấy rằng khi các vấn đề ít quan trọng, mọi người có xu hướng để tâm một chút để quyết định xem nên hành xử thế nào, thay vì dành nhiều thời gian cho vấn đề đó. Mặt khác, khi các vấn đề quan trọng, họ thực sự quan tâm đến lý do của người yêu cầu để quyết định phải phản ứng lại như thế nào.

Phát hiện này đóng vai trò như một lời nhắc nhở là hãy luôn đính kèm lời yêu cầu của bạn với một lý do thỏa đáng, ngay cả khi bạn nghĩ đó là những lý do chỉ tương đối rõ ràng. Ví dụ, khi đặt lịch họp với một khách hàng hay khi đề nghị một đồng nghiệp cộng tác trong một dự án mới, hãy chắc chắn nêu ra lý do đằng sau yêu cầu của bạn. Điều này nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng chúng ta thường sai lầm khi khẳng định rằng người khác cũng hiểu hết các lý do đằng sau lời yêu cầu của chúng ta.

Chiến lược này cũng có thể mang lại lợi ích tại nhà bạn. Thay vì yêu cầu lũ trẻ "tới bàn ăn bữa tối" hay "đi ngủ ngay lập tức", một chiến lược hiệu quả hơn có thể là đưa ra một lý do tại sao bạn yêu cầu chúng hành động như vậy và không chỉ "vì mẹ đã nói vậy!"

Cũng cần lưu ý rằng từ vì có vai trò theo cả hai hướng. Bạn nên cố gắng khiến người khác nói vì với bạn. Ví dụ, giả sử bạn đang làm việc cho một công ty công nghệ thông tin. Khách hàng lâu dài của bạn có thể đã quen với công ty bạn, nhưng mỗi năm lý do để chọn công ty bạn có thể trở nên ít nổi bật, hoặc cũng có thể là hoàn toàn bị quên lãng. Hậu quả là, việc kinh doanh của bạn trở nên khó khăn bởi các đối thủ cạnh tranh. Một cách hiệu quả để củng cố mối liên kết khăng khít giữa công việc kinh doanh của bạn và khách hàng là hãy yêu cầu người quản lý công ty khách hàng đưa ra các lý do khiến họ sử dụng dịch vụ của công ty bạn. Điều này có thể thực hiện thông qua các cuộc điều tra thông tin phản hồi, trong đó, khách hàng được yêu cầu mô tả lý do họ thích hợp tác với công ty bạn. Cuộc nghiên cứu do Gregory Maio và các cộng sự tiến hành đã gợi ý rằng quá trình này sẽ củng cố cam kết của khách hàng với công ty của bạn bởi việc này nhắc nhở họ về mối quan hệ liên tục, lâu dài, hợp lý, có lợi chứ không phải một thói quen đơn giản. Nói cách khác, hãy khiến mọi người nói vì với bạn giống như Dorothy và những người bạn đồng hành của cô, họ cũng sẽ hát vang lời ca ngợi bạn đấy.

39 - Khi nào yêu cầu đưa ra nhiều lý do để giải thích lại là một sai lầm?

"Trước hết, không được gây hại gì". Mặc dù ban đầu lời thề Hippocrates được áp dụng trước tiên đối với trách nhiệm của người thầy thuốc với bệnh nhân của họ, nhưng chắc chắn rằng nó cũng được áp dụng cho bổn phận của các nhà quảng cáo đối với sản phẩm họ đang chào bán. Ít nhất, họ không nên gây *thiệt hại* đến việc tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ họ đang muốn cung cấp. Nhưng một người viết quảng cáo có ý định tốt đẹp có thể thực sự đưa những khách hàng tiềm năng đến với mình bằng cách nào?

Hãy nhớ lại chương trước khi mọi người đưa ra lý do tại sao việc thích một vị trí cụ thể có thể là một chiến lược hiệu quả để củng cố niềm tin của họ vào vị trí đó. Nếu chúng ta áp dụng ý tưởng này vào quảng cáo, sẽ thật thông thái khi khuyến khích khách hàng nghĩ ra nhiều lý do để lựa chọn sản phẩm và dịch vụ của chúng ta. Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng,

trong các hoàn cảnh cụ thể, chiến lược này có thể sẽ đem lại kết quả ngược với mong đợi.

Hãy tưởng tượng bạn đang nghiên cứu thị trường để mua một chiếc ô tô mới và bạn đã thu hẹp sự lựa chọn của mình xuống chỉ còn loại BMW hay Mercedes. Bạn mở cuốn tạp chí và nhìn thấy một dòng quảng cáo xe BMW rằng: "BMW hay Mercedes? Có rất nhiều lý do để chọn BMW. Bạn có thể nêu ra 10 lý do không?"

Trong một nghiên cứu do Michael Wanke và các đồng nghiệp của cô thực hiện, một nhóm sinh viên kinh doanh đã nhìn thấy dòng quảng cáo tương tự giữa những tin quảng cáo khác. Một nhóm sinh viên khác cùng trường cũng nhìn thấy một dòng quảng cáo khác đơn giản như sau, "BMW hay Mercedes? Có rất nhiều lý do để chọn BMW. Bạn có thể đưa ra một lý do không? (có sự nhấn mạnh). Sau đó, các sinh viên được yêu cầu nêu ý kiến về BMW và Mercedes, bao gồm cả sở thích của họ vào một ngày nào đó sẽ mua một chiếc ô tô giữa những thương hiệu khác. Kết quả là dòng quảng cáo yêu cầu người đọc liệt kê 10 lý do chọn con BMW đã dẫn tới sự đánh giá con BMW *thấp hơn* và sự đánh giá dành cho con Mercedes thì cao hơn trong dòng quảng cáo yêu cầu người đọc chỉ nêu ra một lý do chọn BMW.

Lý do gì dẫn đến kết quả trái với mong đợi này? Các nhà nghiên cứu giải thích các sinh viên đã đưa ra sự đánh giá của mình về xe BMW bởi họ cảm thấy dễ dàng đưa ra các lý do để ủng hộ thương hiệu này. Tuy nhiên, việc đưa ra mười lý do lại trở nên khó khăn. Vì vậy, thay vì sử dụng *số lượng lý do* đưa ra như những bằng chứng tốt nhất cho đánh giá của mình, những người tham gia lại dựa trên sự đánh giá về mức độ dễ hay khó của quá trình liệt kê các lý do. Nói một cách chung hơn, các nhà tâm lý học quy kết cho mức dễ hay khó của việc trải nghiệm công việc thành độ "trôi chảy" của công việc đó, một khái niệm chúng ta đang đề cập tới.

Dữ liệu từ cuộc nghiên cứu chỉ ra rằng trước khi yêu cầu khán giả của bạn nghĩ ra các lý do khác nhau ủng hộ vị trí của bạn, việc quan trọng cần làm là đánh giá mức độ họ thực hiện việc đó dễ dàng như thế nào. Nếu nhiệm vụ đặt ra có vẻ khó, hãy yêu cầu họ chỉ nêu ra một vài lý do thôi. Kết quả thu được cũng gợi ý tới một chiến lược tương đối mỉa mai: Bạn có thể tự đưa ra cho mình một ranh giới cạnh tranh bằng việc yêu cầu khán giả của bạn tạo ra một số lượng lớn các lý do *ủng hộ cho đối thủ* của bạn. Nhiệm vụ tìm ra nhiều lý do càng khó khăn, sản phẩm, dịch vụ hay sáng kiến của bạn sẽ càng có giá trị cạnh tranh hơn.

Một nghiên cứu khác cũng cho thấy mức dễ hay khó của việc *tưởng tượng* sử dụng một sản phẩm sẽ ảnh hưởng tới quyết định của khách hàng Cuộc nghiên cứu do nhà khoa học xã hội Petia Petrova thực hiện đã chứng tỏ rằng khuyến khích khách hàng tự tưởng tượng ra sự thích thú của họ trong một nhà hàng hay một điểm du lịch chỉ làm tăng khát vọng đến thăm nơi đó của họ.

Nếu bạn muốn cân nhắc mở rộng sản phẩm mới nào đó hay muốn khán giả của mình thực hiện một yêu cầu nào đó, hãy thu hút họ vào các hoạt mới lạ hoặc xa lạ với họ. Ví dụ, bạn muốn thuyết phục khách hàng mua một sản phẩm có thương hiệu mới do công ty bạn tiếp thị. Nếu sản phẩm này có những đặc tính kỹ thuật phức tạp đối với khách hàng hoặc họ chưa từng thử trải nghiệm sản phẩm đó thì khó có thể mong đợi họ sẽ tưởng tượng ra được thực tế sử dụng sản phẩm, và vì thế khiến họ ít có xu hướng lựa chọn sản phẩm.

Một lĩnh vực khác mà kết quả nghiên cứu cũng rất cụ thể là quảng cáo sản phẩm. Các giám đốc thiết kế thường đưa ra yêu cầu tự do tạo ra các hình ảnh bắt mắt hoặc dễ nhớ, nhưng trong

quá trình thực hiện, có thể họ sẽ tạo ra các bức tranh trừu tượng khó hiểu, khiến việc cân nhắc hình ảnh của họ ảnh hưởng tới khả năng mường tượng của khách hàng mục tiêu khi sử dụng sản phẩm. Nghiên cứu này chứng tỏ rằng những hình ảnh cụ thể có xu hướng đem lại hiệu quả hơn những hình ảnh trừu tượng. Ngoài ra, quá trình ra quyết định đối với các trường hợp này có thể được cải thiện thông qua sự hợp tác tốt hơn với các nhà quảng cáo, thử nghiệm trước mục quảng cáo, và tập trung vào các nhóm khách hàng mục tiêu với việc hiểu khán giả sẽ dễ dàng hay khó có thể tưởng tượng ra trong những tình huống tương tự.

40 - Tên gọi đơn giản có thể khiến nó tăng giá trị như thế nào?

Khi nhận được câu hỏi hóc búa rằng thị trường chứng khoán sẽ biến động thế nào tiếp đó, J. P. Morgan đã đưa ra một phản hồi đơn giản: “Nó sẽ thay đổi bất thường”. Nhưng sức mạnh của sự đơn giản - đặc biệt trong việc đặt tên sản phẩm, dự án hay thậm chí công ty của bạn - giúp đẩy mạnh sự ảnh hưởng của bạn như thế nào?

Theo hai nhà khoa học xã hội Adam Alter và Daniel Oppenheimer, mọi người có xu hướng bị ảnh hưởng lớn bởi những từ ngữ và tên gọi dễ phát âm- những từ ngữ hoặc tên có độ trôi chảy cao - hơn là những từ khó phát âm. Họ tranh luận rằng, mọi người cảm thấy chủ động đối với những tên công ty và biểu tượng cổ phiếu dễ đọc và dễ phát âm hơn những loại khó đọc. Kết quả của xu hướng xã hội này là tên và biểu tượng cổ phiếu của công ty đó càng dễ đọc hoặc dễ phát âm, cổ phiếu đó dường như có giá trị hơn, dẫn tới sự tăng giá của cổ phiếu đó.

Để kiểm nghiệm giả thiết này trong một cuộc nghiên cứu, họ tạo ra những tên cổ phiếu có thể đọc lưu loát, hoặc khó đọc. Họ nói với những người tham gia rằng đây là những công ty có thực và yêu cầu họ dự đoán tình trạng giao dịch của từng cổ phiếu trong tương lai. Kết quả cho thấy: Những người tham gia không chỉ dự đoán rằng các cổ phiếu dễ phát âm (ví dụ như Slingerman, Vander, Tanley) sẽ bán chạy hơn những cổ phiếu khác (ví dụ như Sagxter, Frurio, Xagibdan) mà họ còn dự đoán rằng giá trị của những cổ phiếu có tên gọi đơn giản cũng sẽ tăng lên trong khi những cổ phiếu có tên phức tạp sẽ giảm xuống.

Để kiểm chứng liệu điều này có xảy ra trong thực tế hay không, Alter và Oppenheimer ngẫu nhiên chọn 89 công ty có cổ phần giao dịch trên thị trường chứng khoán New York và đã niêm yết công khai lần đầu giữa năm 1990 và 2004. Sau đó, họ nhìn vào mối quan hệ giữa mức độ trôi chảy trong tên gọi của một cổ phiếu và biểu hiện của nó trong một ngày, một tuần, sáu tháng và một năm sau khi được niêm yết công khai. Các nhà nghiên cứu nhận ra rằng nếu một người đầu tư 1.000 đô-la vào 10 loại cổ phiếu có tên gọi đơn giản nhất trong sách đầu tư, thì cổ phiếu đó sẽ đánh bại những cổ phiếu khác trong nhóm danh sách các công ty có tên gọi khó hơn đối với mỗi kỳ chỉ định chỉ trong một năm sau khi niêm yết trên thị trường. Hơn nữa, trong một nghiên cứu, các tác giả đã tách rời 750 công ty liệt kê trên thị trường chứng khoán New York hoặc thị trường chứng khoán Mỹ để xét xem liệu những mã chứng khoán điện tử của họ dễ phiên âm (ví dụ KAR) hay khó phiên âm (ví dụ RDO), và cũng rút ra kết luận tương tự.

Như vậy, chúng tôi đang đề xuất rằng bạn đang đi đúng đường và cổ phiếu của bạn là của tập đoàn Mxyzptlk thay vì cổ phiếu của Yahoo!. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi khuyên bạn từ bỏ chuyên gia tư vấn tài chính của bạn. Chúng tôi đang tư vấn cho bạn không nên đánh giá thấp sức mạnh của sự đơn giản, thậm chí trong cái tên bạn đặt cho công ty, sản phẩm hay sáng kiến của bạn. Mọi người thường tập trung vào những khía cạnh bề ngoài của những dự án mà

lại bỏ sót thông tin dễ được giao tiếp với khán giả - chính là cái tên. Công bằng mà nói, tên càng dễ đọc và dễ phiên âm thì khách hàng, nhà đầu tư tiềm năng hay người ra quyết định sẽ càng chủ động nhìn vào nó hơn.

Trong một cuộc điều tra khác, các nhà nghiên cứu cũng nhận ra rằng tính thuyết phục của một thông điệp viết tay bị ảnh hưởng bởi chất lượng của chữ viết: Chữ viết càng xấu thì độ thuyết phục của thông điệp đó càng kém. Như các quy trình mô tả trong hai chương cuối, đây là trường hợp các độc giả sẽ phiên dịch nhầm kiểu chữ viết xấu thành ý nghĩa khó khăn trong việc tin tưởng nội dung của thông điệp. Cuộc nghiên cứu đã chứng minh rằng lập luận của bạn có thể được đánh giá là thuyết phục hơn nếu chúng được viết rõ ràng, dễ đọc.

Kết quả từ các cuộc nghiên cứu này mang đến cách thức hữu hiệu cho việc giao tiếp với người khác. Hãy lấy một ví dụ, thực tế các nhà giao tiếp thường cố gắng truyền tải học vấn uyên bác của mình thông qua sự khoa trương ầm ĩ, sự khoác lác, sự dài dòng. Nói cách khác, họ cố gắng làm cho mình trông thông minh hơn bằng cách sử dụng ngôn từ dài dòng không cần thiết hay những biệt ngữ khoa học kỹ thuật thái quá.

Tất nhiên một số điều chúng ta chẳng bao giờ làm. Hãy xem xét ví dụ, đoạn hội thoại sau do một người quản lý gửi tới nhóm ông, được tường thuật trong tờ New York Post tháng 10 năm 2006 như sau: “Chúng ta đang thúc đẩy tài sản của mình và thiết lập các khối liên minh có chiến lược để tạo ra một trung tâm kiến thức mạnh mẽ - một trung tâm với cơ cấu kinh doanh dựa trên quy tắc khách hàng sử dụng những công nghệ tiếp thị hàng đầu để tối đa hệ thống nhân lực của chúng ta”.

Điều này dường như có nghĩa là “Chúng ta là những nhà tư vấn”. Nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng sử dụng những ngôn ngữ phức tạp, dài dòng kiểu này có thể tạo ra hiệu quả ngược lại: vì độc giả khó có thể hiểu được nên thông điệp đưa ra ít thuyết phục hơn, còn tác giả của nó thì bị xem là kém thông minh.

Đáng tiếc là những loại thông điệp này xuất hiện quá thường xuyên trong đời sống hàng ngày, bất kể trong giao tiếp kinh doanh, tư vấn chăm sóc sức khỏe hay bài luận của sinh viên. Ví dụ, một cuộc thăm dò ý kiến tại trường Đại học Stanford cho thấy 86,4% sinh viên được điều tra thừa nhận rằng mình đã dùng ngôn ngữ phức tạp trong các bài luận để cố gắng khiến họ có vẻ như thông minh hơn. Ngạc nhiên hơn là kết quả thu được từ một hãng tư vấn tại Anh, 56% nhân viên nghĩ rằng quản lý và giám sát của họ không giao tiếp hàng ngày với họ một cách rõ ràng và thường xuyên sử dụng ngôn ngữ không thể hiểu được, gây nhầm lẫn các thông điệp. Một cách để tránh những vấn đề này là chia sẻ những thông điệp và nhận phản hồi từ đồng nghiệp không liên quan trực tiếp tới dự án hơn là chuyển tiếp những tin nhắn.

41 - Cách gieo vần trong câu nói có thể tăng tính thuyết phục của bạn như thế nào?

“From Michigan State direct to your plate” (Gửi trực tiếp từ bang Michigan tới thẳng chiếc bàn của bạn). Công ty nào đã sáng tác ra câu nói này, và nó liên quan đến điều gì? Đó là khẩu hiệu do tập đoàn Heizn sử dụng để quảng cáo những hạt đậu nướng của họ. Được sáng lập bởi Henry John Heinz vào năm 1869 tại Sharpsburg, Pennsylvania, công ty đã bắt đầu hoạt động với tư cách là nhà cung cấp các phụ gia thực phẩm cho những người bán tạp hóa địa phương. Đầu

tiên, họ giao phát cải ngựa, sau đó là dưa góp và rồi cả nước sốt cà chua nấm bằng xe ngựa kéo. Năm 1896, Heinz đã chú ý tới một mục quảng cáo cho "21 loại giầy". Ồng đã quyết định rằng sản phẩm của mình không thể chỉ nhiều loại mà còn đa dạng, và mặc dù có tới hơn 60 loại thức ăn trong danh sách mặt hàng của mình nhưng ông đã sử dụng khẩu hiệu "57 loại" vì ông thích con số 5 và 7. Vì vậy, một chiến dịch quảng cáo mới được tung ra. Ngày nay, khẩu hiểu 57 loại của Heinz vẫn được sử dụng cùng với con số của những mục quảng cáo đáng chú ý khác, bao gồm cách gieo vần quảng cáo cho đậu nướng của họ.

Được tung ra vào những năm 1960, mục quảng cáo truyền hình mang đậm đặc trưng người Anh, mô tả một bà mẹ đang chuẩn bị bữa tối cho hai đứa con, chúng bất chợt về nhà với một nhóm bạn đang đói, chỉ nài xin kiểu như, "Mẹ, Sally và Robin và Jeffrey và Debbie có thể ở lại đây uống trà không?" Sau cái nhìn bực tức ngắn ngủi, bà mẹ thân thiện đi lấy cốc và hộp đậu nướng của Heinz. Sau đó, tiếng chuông leng keng bắt đầu: "Một triệu bà nội trợ lựa chọn một hộp đậu hàng ngày và hãy nói Beanz Meanz Heinz". (Hạt đậu tức là Heinz).

Ảnh hưởng của những quảng cáo này lớn đến nỗi tập đoàn Heinz đã tiếp tục sử dụng chúng hơn ba thập kỷ sau đó. Trong thực tế, vào thời điểm quảng cáo được chiếu ở Vương quốc Anh, một số lượng đáng kể những người, nếu ngẫu nhiên bị dừng lại giữa đường và yêu cầu điền tiếp vào câu "Một triệu bà nội trợ lựa chọn hộp đậu hàng ngày và hãy nói…", họ sẽ nói không chần chừ, "Beanz Meanz Heinz".

Điều thu hút đặc biệt trong những quảng cáo nổi tiếng của Heinz nằm ở chỗ nó không được tạo ra để thông báo với khách hàng bất cứ đặc trưng đặc biệt hay lợi ích nào của sản phẩm. Nó chỉ đưa tên của sản phẩm vào một dạng vần. Tại sao Heinz lại bỏ qua tất cả các chiến lược quảng cáo tiềm năng và chỉ chọn gieo vần cho các thông điệp. Một phần lý do là, quảng cáo có vần thì dễ được thích hơn, dễ nhớ hơn và dễ nhắc lại cho người khác. Nhưng liệu những câu gieo vần đó có chính xác và chân thật?

Nhận thấy độ lan tràn của các tục ngữ gieo vần kiểu như "Bird of a feather flock together" (*Ngưu tầm ngưu*, *mã tầm mã*), nhà khoa học xã hội Matthew McGlone và Jessica Tofighbakhsh đã tiến hành khám phá xem liệu những câu được gieo vần có chính xác hơn những câu không được gieo vần không. Theo một phần nghiên cứu, họ đã đưa một số câu gieo vần không phổ biến cho những người tham gia và tạo ra những cách nói song song nhưng không vần. Ví dụ, họ đưa ra một câu nói tương đối mơ hồ "Caution and measure will win you treasure" (*Cẩn trọng và chừng mực sẽ khiến bạn được quý trọng*), và thay đổi nó thành, "Caution and measure will win you riches". (*Cẩn trọng và chừng mực sẽ khiến bạn giàu có*). Ví dụ khác, họ lấy câu "What sobriety conceals, alcohol reveals" (*Những gì khi tỉnh giấu giếm*, *khi say sẽ tiết lộ*) và thay nó thành "What sobriety conceals, alcohol unmasks" (*Những gì khi tỉnh giấu giếm*, *khi say sẽ chẳng giấu được điều gì*).

Sau đó, những người tham gia đã đọc những câu nói này và xếp hạng từng câu theo mức độ phản ánh thế giới theo cách biểu hiện thực sự của nó. Các nhà nghiên cứu đã tìm ra rằng mặc dù tất cả những người tham gia đều có niềm tin mãnh liệt rằng việc gieo vần không phải là một chỉ số của sự chính xác, nhưng dù sao họ cũng nhận thấy những câu được gieo vần thì chính xác hơn những câu không được gieo.

Các nhà nghiên cứu giải thích rằng, những cụm từ gieo vần được thể hiện cho sự lưu loát, nghĩa

là chúng được trí não chúng ta xử lý tốt hơn so với những cụm từ không gieo vần. Vì mọi người có xu hướng dựa trên đánh giá của họ về mức độ chính xác của sự lưu loát tạo ra từ thông tin, nên những câu gieo vần được đánh giá là chính xác hơn.

Những kết quả này có rất nhiều ứng dụng trong đời sống hàng ngày. Ví dụ, khi các nhà tiếp thị và kinh doanh nghĩ tới việc sử dụng những khẩu hiệu, phương châm, thương hiệu và câu thơ nhiều âm điệp nào, họ sẽ nhận được lời khuyên nên sử dụng hình thức gieo vần để không chỉ tăng tính đáng yêu của thông điệp mà còn cả tính chân thật nữa. Đây là lý do tại sao khi hỏi một công ty sẽ phát biểu gì về sản phẩm của họ khi chẳng có gì mới để nói, giám đốc quảng cáo của công ty sẽ phản hồi rằng: "ồ, nếu anh chẳng có gì để nói về sản phẩm của mình thì tôi đề xuất rằng anh có thể luôn hát về nó".

Bên cạnh các ông bố bà mẹ được khuyên nên sử dụng những lời văn vần để đối phó với vấn đề gây bực mình là yêu cầu con cái đi ngủ. Sau khi bạn dành thời gian đọc những câu thơ vần dành riêng cho trẻ nhỏ, có thể việc khiến chúng tham gia cùng bạn với một số vần thơ "It's off to bed for sleepy head" (*Đã đến lúc lên giường đi ngủ rồi đấy*) sẽ tỏ ra thuyết phục.

Cuối cùng, sức mạnh của những câu văn vần có thể được áp dụng trong một tình huống luật pháp. Thực tế, các tác giả của cuộc nghiên cứu này đã chỉ ra một câu văn vần không phổ biến nhưng lại có trọng lượng đến nỗi, nó có thể làm hỏng cán cân công lý. Trong suốt phiên xét xử tên tội phạm giết người O. J. Simpson, Johnnie Cochran, luật sư bào chữa của Simpson đã nói với hội đồng xét xử, "If the gloves don't fit, you must acquit!" (*Nếu đôi găng tay không vừa, ông phải tuyên bố anh ấy trắng án*). Đánh giá ảnh hưởng tinh tế của việc gieo vần, tác giả của cuộc nghiên cứu có thể đã đúng với câu hỏi làm thế nào lời tuyên án lại có thể bị ảnh hưởng nếu Cochran cầu khẩn bằng câu khác, "If the gloves don't fit, you must find him not guilty!" (*Nếu đôi găng tay không vừa, ông phải tuyên bố anh ấy không có tội*).

42 - Bài tập đánh bóng bằng gậy dạy chúng ta điều gì về thuyết phục?

Các môn thể thao có thể là nền tảng hữu ích cho những ai trong chúng ta muốn mình trở nên thuyết phục hơn. Ví dụ, tại một trận bóng chày, hầu hết chúng ta đều nhìn thấy các cầu thủ đặt một vòng tròn nặng lên cái gậy của họ trước khi khởi động. Theo các cầu thủ, làm như vậy với một cây gậy nặng hơn sẽ khiến họ cảm thấy cây gậy của mình nhẹ hơn.

Nguyên lý đằng sau hiệu quả này được biết đến trong khoa học xã hội với cái tên *tương phản giác quan*. Đơn giản là các đặc tính của vật không phải được nhận thức trong hư vô mà phải được so sánh với những vật khác. Ví dụ, nếu bạn được yêu cầu nâng 10kg trong môn thể dục dụng cụ, nó sẽ mang lại cảm giác nhẹ hơn nếu trước tiên bạn nâng một vật nặng 20kg và sẽ nặng hơn nếu bạn nâng một vật nặng 5kg trước đó. Chẳng có gì thay đổi về 10kg cả - ngoại trừ tri giác của bạn về nó. Quá trình tâm lý này không chỉ giới hạn đối với trọng lượng; nó xuất hiện trong hầu hết các đánh giá của bạn. Trong mọi trường hợp nếu mô hình giống nhau thì thứ bạn trải qua trước sẽ quyết định giác quan của thứ tiếp theo.

Nhà tâm lý xã hội Zakary Tormala và Richard Petty gần đây đã áp dụng những nguyên lý này để thể hiện việc những hiệu ứng đối lập có thể ảnh hưởng tới sự thuyết phục như thế nào? Cụ thể, họ xem xét cách ảnh hưởng lẫn nhau giữa cách thông tin khác nhau. Các nhà nghiên cứu

đã yêu cầu mọi người đọc một thông điệp thuyết phục về một kho hàng tưởng tượng gọi là Brown ("thông điệp có mục tiêu"), nhưng chỉ sau khi họ đã đọc một thông điệp thuyết phục về một kho hàng tưởng tượng khác có tên là Smith ("thông điệp trước"). Thông điệp mục tiêu cho những người tham gia đều như nhau, nó miêu tả ba phòng kho của Brown. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu đã thay đổi lượng thông tin trong thông điệp đầu tiên về kho hàng của Smith, từ một tỷ lệ so sánh tương đối nhỏ (một kho hàng) sang một lượng lớn (sáu kho). Họ nhận thấy rằng khi thông điệp đầu tiên có một lượng lớn thông tin, thông điệp mục tiêu dường như bị xem là kém thuyết phục hơn và ít được ưa thích hơn, trong khi điều ngược lại xảy ra khi thông điệp đầu tiên chứa ít thông tin hơn. Dường như những người tham gia cảm thấy biết nhiều hơn về các kho hàng của Brown sau khi biết tương đối ít về các kho của Smith, và ngược lại. Đây chính là sự tương phản giác quan trong thực tế.

Để mở rộng thêm kết quả, các nhà nghiên cứu tiến hành một nghiên cứu tương tự, chỉ khác biệt là ưu tiên nhận những thông tin thuyết phục về các kho hàng của Brown, người tham gia nhận được ít hơn hoặc rất nhiều thông tin thuyết phục về một chiếc ô tô (hãng Mini Cooper). Kết quả thống nhất với nghiên cứu trước, cho thấy thông tin ưu tiên không cần thiết đều phải liên quan tớ những ảnh hưởng thuyết phục của thông điệp tiếp theo.

Ý tưởng này có thể được áp dụng trong kinh doanh. Hãy tưởng tượng công ty bạn đang bán một loạt các sản phẩm, và bạn tự tin rằng một sản phẩm đặc biệt rất phù hợp với khách hàng tiềm năng của mình. Bạn nên thảo luận đặc tính xuất sắc của nó cẩn thận sau khi đã dành thời gian thảo luận về sản phẩm khác. Chúng tôi đã thấy ý tưởng này cũng được áp dụng với giá của các loại rượu.

Điều thú vị là tương phản giác quan thường đem lại cho chúng ta một phương tiện thuyết phục rất hiệu quả. Chúng ta thường không có cơ hội đổi lại sản phẩm, dịch vụ hay các yêu cầu - chi phí tốn kém và mất thời gian. Nhưng chúng ta có thể đổi thứ so sánh được với sản phẩm, dịch vụ và yêu cầu của mình. Một công ty phát triển nhà cửa có thể tăng doanh số của một trong những chiếc bồn tắm hàng đầu lên tới 500% chỉ đơn giản bằng cách (a) thành thật nói với các khách hàng tiềm năng rằng rất nhiều người mua sản phẩm này nói lại với chúng tôi rằng sở hữu nó giống như có thêm một căn phòng nữa cho ngôi nhà của họ, và tiếp theo, (b) đề nghị họ đánh giá xem sẽ mất bao nhiêu tiền để xây thêm một phòng nữa bên cạnh ngôi nhà của họ. Sau đó, 7 nghìn đô-la cho khía cạnh thẩm mỹ dường như rẻ hơn nếu so sánh với việc xây dựng thêm vì nó sẽ mất ít nhất là gấp đôi số tiền đó.

43 - Làm thế nào có được lợi thế trong hành trình tìm kiếm sự trung thành?

Nhiều công ty cố gắng tăng cường lòng trung thành của khách hàng bằng cách đưa ra những chương trình khuyến mại.

Đó có thể là một cốc cà phê miễn phí, những hoá đơn không phải trả tiền, những chiếc vé máy bay giảm giá hay những chiếc vé cho kỳ nghỉ sắp tới của bạn. Kết quả của một số cuộc nghiên cứu gần đây cho chúng ta cái nhìn sâu sắc về việc làm thế nào bạn có thể tăng khả năng khách hàng trung thành với bạn và quan tâm hơn tới những gì bạn cung cấp.

Nhà nghiên cứu người tiêu dùng Joseph Nunes và Xavier Dreze nghĩ rằng khách hàng tham gia

những chiến dịch khuyến mại sẽ thể hiện sự trung thành hơn đối với công ty và đạt được những phần thưởng một cách nhanh chóng nếu công ty tạo cho họ một lợi thế ban đầu.

Trong một nghiên cứu, các tấm thẻ khách hàng thân thiết đã được phát cho 300 khách của một cửa hàng rửa ô tô địa phương. Các khách hàng được thông báo rằng mỗi lần họ mang ô tô tới rửa, cửa hàng sẽ đóng dấu lên trên tấm thẻ. Tuy nhiên, có hai loại thẻ. Một loại yêu cầu cần 8 dấu để được một lần rửa xe miễn phí. Loại kia cần 10 dấu nhưng đã được đóng trước 2 dấu. Điều này nghĩa là cả hai loại thẻ đều đời hỏi phải có 8 dấu để nhận được phần thưởng, nhưng dường như nhóm thẻ thứ hai có sự thuận lợi hơn.

Kết quả là, mỗi lần khách quay trở lại để rửa xe, một nhân viên sẽ đóng dấu vào chiếc thẻ và viết ngày khách đến. Sau vài tháng, khi các nhà nghiên cứu kết thúc chương trình và đánh giá dữ liệu thu được, các giả thuyết của họ đã được khẳng định: Trong khi chỉ có 19% khách hàng ở nhóm thẻ có 8 dấu đạt đủ số lượng rửa xe yêu cầu để được một lần miễn phí, 34% dành cho nhóm thẻ có 10 dấu, nhóm có lợi thế ban đầu. Ngoài ra, nhóm có lợi thế này đã mất thời gian để hoàn thành 8 lần rửa xe trung bình ít hơn 2,9 ngày giữa các lần mang xe tới rửa.

Theo Nunes và Dreze, việc thay đổi chương trình chẳng hạn, chiếc thẻ bắt đầu được sử dụng nhưng không hoàn thành được thay vì tấm thẻ chưa được bắt đầu sẽ có nghĩa khiến mọi người cảm thấy có động lực hơn để hoàn thành nó. Họ cũng chỉ ra rằng khi mọi người càng gần đạt được mục tiêu, họ càng nỗ lực hơn để đạt được mục tiêu đó. Dữ liệu cho thấy tần suất giữa các lần tới rửa xe giảm trung bình nửa ngày so với lượt rửa xe khác đối với mỗi chiếc thẻ rửa xe thêm.

Ngoài ứng dụng hiển nhiên của những phát hiện này đối với các chương trình “Khách hàng thân thiết” ở mọi lĩnh vực, kết quả của cuộc nghiên cứu còn đưa ra một gợi ý rằng khi muốn nhờ người khác giúp đỡ việc gì, bạn nên cố gắng chỉ ra rằng người đó đã thực hiện được một số bước hoàn thành nhiệm vụ đó rồi. Ví dụ, nếu bạn cần sự giúp đỡ cho một dự án tương tự với dự án đồng nghiệp đã làm trước đây, bạn có thể nhắc tới khía cạnh nào đó mà người ấy đã vượt qua để hoàn thành công việc. Vì bạn đã thực hiện một số phần của dự án, bạn có thể ước tính dự án đã hoàn thành được gần 30% rồi. Ví dụ khác, giả sử bạn là một trưởng phòng kinh doanh. Đội ngũ bán hàng của bạn có một mục tiêu, nhưng nó chưa được thực hiện tốt trong giai đoạn đầu. Bạn biết rằng bán hàng với số lượng lớn sẽ được xử lý tập trung nếu nhóm của mình không đạt được mục tiêu, thay vì giữ thông tin cho riêng mình, bạn sẽ cân nhắc việc phổ biến rộng rãi thông tin đó. Theo cách này, bạn sẽ giới thiệu cho nhân viên của mình những bước tiến đang đạt được việc thực hiện mục tiêu đề ra. Các giáo viên và các bậc cha mẹ cũng có thể áp dụng chiến lược này. Tưởng tượng rằng con bạn rất bướng bỉnh trong việc làm bài tập về nhà và bạn cảm thấy cần khích lệ chúng. Nếu bạn quyết định cho chú nhóc một ngày cuối tuần nghỉ ngơi sau 6 ngày cuối tuần làm bài tập liên tục, bạn sẽ nhận ra rằng con mình sẽ có động lực đặc biệt để hoàn thành nếu bạn cho cậu nhóc bắt đầu với “sự khen thưởng” một tuần trước khi chiến dịch của bạn chính thức bắt đầu. Thông điệp đưa ra đã rõ ràng: Mọi người có xu hướng gắn kết với chương trình và nhiệm vụ nếu bạn cho họ dẫn chứng việc họ đã thực hiện tốt một số giai đoạn để hoàn thành nhiệm vụ đó. Nếu bạn sử dụng chiến lược này, cũng giống như cách hiệu rửa xe ô tô kia đã áp dụng, sự ảnh hưởng của bạn sẽ lan toả.

44 - Hộp bút chì màu dạy chúng ta điều gì về thuyết phục?

Ngày trước, tên màu sắc rất đơn giản. Nhưng ngày nay, bất cứ ai khi mở hộp bút chì màu ra sẽ nhanh chóng nhận thấy những tên màu thông dụng cũ (ví dụ như xanh lá cây, vàng chanh, nâu) đã được thay thế bởi các tên như Mưa rừng nhiệt đới, Chanh Laser và Nâu Fuzzywuzzy.

Làm thế nào những cái tên như Hoa ngô hay Razzmatazz có thể giúp bạn duy trì được sự phát triển của công ty và việc kinh doanh của bạn không bị ế ẩm?

Hai nhà nghiên cứu Elizabeth Miller và Barbara Kahn đã nhận ra tầm ảnh hưởng của màu sắc cũng như các sản phẩm khác, và nghiên cứu để hiểu hơn vì sao sự khác biệt trong những cái tên có thể ảnh hưởng tới sở thích của khách hàng. Là một phần trong nghiên cứu của mình, họ phân ra 4 nhóm màu sắc và những cái tên được ưa thích:

(1) Thông thường, điển hình và không cụ thể (ví dụ, xanh da trời)
(2) Mô tả thông thường, điển hình và cụ thể (ví dụ, màu xanh của da trời)
(3) Mô tả bất ngờ, không điển hình và cụ thể (ví dụ, xanh lá cây Kermit)
(4) Mơ hồ, không điển hình và không cụ thể (ví dụ, vàng cam thiên niên kỷ)

Các nhà nghiên cứu cho rằng những màu sắc và tên gọi mô tả bất ngờ (nhóm 3) và mơ hồ (nhóm 4) gợi ra nhiều cảm xúc tích cực đối với một sản phẩm hơn là những màu sắc và tên gọi ở nhóm (1 và 2). Tuy nhiên, hai nhóm tên này tạo nên hiệu quả bởi những lý do khác nhau. Những cái tên mô tả bất ngờ như xanh lá cây Kermit hiệu quả vì chúng hoạt động giống như một trò chơi đố chữ cần được giải đáp, đặc biệt khiến mọi người cân nhắc về các khía cạnh tích cực của sản phẩm. Mặc dù việc giải trò đố chữ nhỏ bé này có thể không đủ khả năng khiến khách hàng đạt kết quả cao cho kỳ thi chỉ số IQ của tổ chức Mensa, nhưng nó có thể tạo ra một khoảnh khắc xuất thần, khiến họ có những cảm xúc tích cực về sản phẩm đó. Những cái tên mơ hồ kiểu như vàng cam thiên niên kỷ lại thôi thúc khách hàng cố gắng khám phá trước sự có mặt của bất cứ thông tin có ý nghĩa nào và điều gì nhà sản xuất sản phẩm đang cố gắng nêu bật lên cùng cái tên đó. Miller và Kahn đã khẳng định giả thuyết của họ bằng việc sử dụng các tên khác nhau cho món đậu thơm ngon được ưa thích và cho những chiếc kẹo màu sắc ngọt ngào.

Vậy có những ẩn ý gì dành cho các nhà kinh doanh? Câu trả lời là đừng e ngại mà lảng tránh sử dụng những cái tên mơ hồ cho các đặc tính cụ thể của sản phẩm (Lưu ý rằng những cái tên mơ hồ nên dễ đọc và dễ phiên âm, như chúng tôi đã đề cập ở chương 40). Nhưng sự tiếp cận này không chỉ có tác dụng cho các sản phẩm và dịch vụ. Hãy lấy ví dụ, bạn đang tìm cách kêu gọi sự giúp đỡ từ đồng nghiệp để hỗ trợ một dự án hay một chương trình đào tạo mới. Bằng việc sử dụng tiêu đề hay cái tên cho dự án bất ngờ, hoặc thậm chí là cái tên mơ hồ, bạn có thể thúc đẩy cảm giác thu hút và lôi cuốn đối với dự án đó. Chúng ta cũng có thể áp dụng bài học của cuộc nghiên cứu này ở nhà. Ví dụ, khi lũ trẻ đang cân nhắc xem chúng thích ra ngoài ăn tối với bạn hay ăn ở nhà, việc đưa ra tên gọi cho các món ăn (ví dụ như “gà kinh ngạc” thay vì cái tên thông thường “gà”) có thể thuyết phục chúng ở nhà. Tất nhiên, khi chúng ta thích một buổi tối yên ả ở nhà một mình, đưa ra món “bông cải xanh và cải Bruxen” sẽ luôn là một sáng kiến tuyệt vời…

45 - Làm thế nào truyền tải thông điệp của bạn để nó không bao giờ bị lãng quên?

Tôi là ai? Tôi màu hồng. Tôi có một cái trống. Và tôi mang năng lượng của một hãng ắc quy có

thương hiệu đánh bật mọi đối thủ cạnh tranh. Tôi là ai?

Tùy thuộc vào nơi bạn sinh sống, tôi có thể là chú thỏ Energizer hoặc chú thỏ Duracell. Bạn bối rối ư? Không chỉ mình bạn bị như vậy đâu. Để làm sáng tỏ điều này và hiểu hơn sự bối rối này có thể cho chúng ta biết gì về sự thuyết phục và tiếp thị hiệu quả, hãy theo thứ tự của một bài học lịch sử. Chú thỏ ban đầu có màu hồng, sử dụng ác quy, có một cái trống đánh liên hồi trong chương trình truyền hình chính là chú thỏ Duracell. Chính xác hơn, đó không phải là một chú thỏ đơn lẻ, mà là một tập hợp - những chú thỏ Duracell - thời gian sử dụng năng lượng lâu hơn bất cứ hãng ắc quy nào. Ví dụ, trong một chương trình quảng cáo, một số chú thỏ đồ chơi tay đánh trống, mỗi chú có năng lượng từ một hãng ắc quy khác nhau, từ từ chậm lại, chỉ còn lại một chú - sử dụng Duracell - vẫn còn đầy năng lượng.

Tuy nhiên, hơn 15 năm trước, Duracell đã không đổi mới thương hiệu của mình ở Mỹ, khiến đối thủ của họ là Energizer nhảy vào cướp mất thương hiệu màu hồng và chú thỏ đánh trống sử dụng năng lượng ắc quy của họ, nhằm chế giễu chiến dịch của Duracell và khẳng định sự lớn mạnh của mình. Đó là lý do tại sao, ngày nay, người xem truyền hình ở vùng Bắc Mỹ lại quen thuộc với hình ảnh những chú thỏ chạy bằng ắc quy Energizer, trong khi phần còn lại của thế giới lại quen với những chú thỏ Duracell.

Trong các chương trình quảng cáo truyền hình của Energizer, khán giả nghĩ khi họ đang xem quảng cáo của một sản phẩm khác (ví dụ như thuốc mỡ trị bệnh trĩ Sitagain) thì bị Energizer xen vào với dòng chữ tường thuật "...còn mãi, còn mãi, và còn mãi... chẳng có gì có thể đánh bại được Energizer". Bất chấp sự đón nhận mang tính chỉ trích khi lần đầu công chiếu rằng những quảng cáo này xa lạ với chú thỏ Energizer và làm trò cười cho những quảng cáo khác, có một vấn đề là: nhiều người, thậm chí là những người thích các mục quảng cáo, cũng không thể nhớ nổi ắc quy của công ty nào đang được quảng cáo. Trên thực tế, một cuộc khảo sát cho thấy, trong số khán giả xem truyền hình bình chọn quảng cáo có những chú thỏ là chương trình quảng cáo yêu thích của năm thì, một tỷ lệ kinh ngạc là 40% chắc chắn đó là những quảng cáo của Duracell. Đây là trường hợp xảy ra khi thậm chí có rất nhiều đặc điểm phân biệt thỏ Energizer với đối thủ cạnh tranh hàng đầu của mình như: đeo kính râm, những đôi tai to hơn, chiếc trống to hơn và màu hồng của những chú thỏ sáng hơn. Và không thể quên, trong khi những chú thỏ Duracell đi xung quanh liên tục với đôi chân trần, thì chú thỏ Energizer lại đi những đôi giầy nhẹ.

Sự bối rối về những chú thỏ của hai công ty chắc chắn có vai trò gì đó. Nhưng thực ra, thậm chí rất nhiều người chưa từng xem quảng cáo của Duracell đã nhớ nhầm hãng tài trợ những chương trình quảng cáo mới này thành Duracell. Trong thực tế, sau khi quảng cáo trở nên phổ biến, thị phần của *Duracell* lại tăng trưởng trong khi thị phần của Energizer lại giảm đi một chút.

Energizer nên làm gì để ngăn chặn vấn đề này, và bài học gì chúng ta có thể rút ra từ đây? Nghiên cứu tâm lý học chỉ ra một cách rõ ràng: Việc đặt một công cụ trợ giúp trí nhớ lên màn hình chiếu và lên bao bì của sản phẩm - ví dụ, hình ảnh của chú thỏ Energizer với dòng chữ "Giúp cho chạy mãi, chạy mãi và chạy mãi..."- sẽ có tác dụng rất lớn trong việc sửa chữa trí nhớ sai của khách hàng cũng như những lựa chọn sản phẩm của họ dựa trên trí nhớ đó. Và đó chính xác là việc công ty Energizer đã làm và đạt được thành công rực rỡ.

Tóm lại, quảng cáo này ám chỉ điều gì? Các công ty luôn cố gắng quảng bá thương hiệu của

mình thông qua các chiến dịch truyền thông đại chúng, nhấn mạnh yếu tố then chốt trong thương hiệu (ví dụ như, tính lâu bền, chất lượng hay tính kinh tế) thông qua một đặc tính là hình ảnh thu nhỏ của nó. Họ cho rằng người xem sẽ nhớ lại sự liên hệ giữa sản phẩm của họ với yếu tố đã được quảng bá trong quảng cáo là một sự giả định hợp lý chứng tỏ sản phẩm đã được tạo ra một cách hoàn hảo. Họ cũng cho rằng người xem sẽ nhớ lại sự liên hệ này khi sẵn sàng mua sản phẩm - và suy nghĩ này thật ngây thơ. Trí nhớ của khách hàng chịu ảnh hưởng bởi hàng nghìn các mối liên hệ trong đời sống hiện đại, không tuân thủ riêng bất cứ nhiệm vụ nào - ít nhất là không có những dấu hiệu mua bán nào trợ giúp để hồi tưởng lại những điều mong đợi. Đó là lý do tại sao bất cứ chiến dịch quảng cáo lớn nào cũng cần đưa các hình ảnh quan trọng, các đặc điểm, khẩu hiệu vào hình ảnh trình chiếu sản phẩm sắp tới và bao bì sản phẩm để khách hàng nhìn thấy khi quyết định mua nó. Mặc dù việc thay đổi hình ảnh và bao bì phù hợp với những đặc điểm quan trọng và chiến dịch truyền thông ban đầu có thể sẽ tốn kém, nhưng đó là điều cần phải làm.

Chiến lược này không chỉ giới hạn trong lĩnh vực tiếp thị sản phẩm; nó còn có thể được sử dụng cho việc tiếp thị thông tin và ý tưởng. Ví dụ, giả sử bạn đang phải đối mặt với một thử thách lớn khi là thành viên của tổ chức y tế, nỗ lực để giảm việc lạm dụng rượu trong các trường đại học. Thậm chí, nếu bạn có thể tạo ra một chiến dịch quảng cáo tạo động lực cho sinh viên, thì làm thế nào có thể chắc chắn rằng khi đọc thông điệp hãy uống ít rượu thôi của bạn, nó sẽ tồn tại trong trí nhớ của những sinh viên này vào thời điểm cần nhất?

Hãy lấy một ví dụ về một kiểu chiến dịch thuyết phục đang trở nên rất phổ biến với những người phụ trách y tế của các trường đại học, những người đang cố gắng đấu tranh với tệ lạm dụng rượu của sinh viên. Các nhà nghiên cứu nhận ra rằng sinh viên thường đánh giá quá cao con số những người uống rượu so với số bạn bè họ thực sự uống và như chúng ta biết từ cuộc thảo luận về bằng chứng xã hội, mọi người có xu hướng hành xử phù hợp với những chuẩn mực xã hội họ nhận thức được. Mục đích của chiến dịch tiếp thị các chuẩn mực xã hội là giảm mức độ lạm dụng rượu thường xuyên của sinh viên đại học bằng việc sửa chữa nhận thức sai của họ. Ví dụ, một tờ bướm tiếp thị các chuẩn mực xã hội có thể đề cập tới một cuộc khảo sát cho thấy 65% sinh viên tại các trường đại học có 3 hoặc ít hơn số người uống rượu khi họ đi dự tiệc”. Ý tưởng này nhằm hướng sự chú ý của người đọc vào con số chính xác những người uống rượu, làm giảm đi số lượng những ai muốn uống rượu khi đi dự tiệc.

Mặc dù những chương trình này thể hiện dấu hiệu của lời hứa, nhưng dẫn chứng hiện tại về sự thành công của nó lại là hỗn hợp. Mặc dù những tờ bướm này có thể hơi thuyết phục khi sinh viên thực sự đọc chúng, nhưng có thể một trong những lý do vì sao các chiến dịch này không được hiệu quả là, khi sinh viên rơi vào những tình huống phải uống rượu, họ quên mất hoặc không tập trung vào thông tin đã đọc. Ví dụ, các tờ bướm, các dấu hiệu và các hình thức truyền thông thể hiện thông điệp chống lại rượu trong các chiến dịch thường chủ yếu phổ biến và dễ hiểu tại các thư viện, lớp học, tổ chức đoàn sinh viên, trung tâm y tế hay tại các khu ký túc xá hơn là tại các nơi xuất hiện yêu cầu phải uống rượu. Không may là, sự thiếu liên kết giữa địa điểm sinh viên nhìn thấy thông tin và địa điểm họ uống rượu cũng có nghĩa là tiếng nói của thông điệp xa có xu hướng bị phớt lờ bởi những âm thanh leng keng của chai rượu và tiếng cười vang của những gã nghiện rượu thường thấy trong các quán bar, câu lạc bộ, các bữa tiệc và các khu ký túc xá.

Sự trợ giúp trí nhớ trong cuộc nghiên cứu cho thấy khả năng củng cố sự tập trung của sinh viên vào các thông tin có chuẩn mực xã hội trong những hoàn cảnh phù hợp bằng việc đặt các biểu tượng của chiến dịch lên những vật dụng tự nhiên vào những tình huống trên (ví dụ như những chiếc khay bưng rượu, bề mặt của vòng tay, con dấu). Lựa chọn khác là, khu trường học có thể sử dụng các vật dụng đã được đóng các biểu tượng của chiến dịch lên, ví như những chiếc đĩa nhẹ dùng trong các trò chơi chẳng hạn. Sau đó, khi sinh viên trở về ký túc xá hoặc nhà, họ có thể dễ dàng nhìn thấy công cụ trợ giúp trí nhớ này. (Trớ trêu là, chiến lược này thậm chí còn có thể hiệu quả hơn khi sinh viên đã uống chút rượu rồi, như một số cuộc nghiên cứu đã cho thấy thông điệp thuyết phục đơn giản có xu hướng thành công hơn khi sinh viên đang uống rượu.)

Tương tự, một số cộng đồng đã và đang cố gắng đấu tranh với việc lái xe uống rượu bằng cách yêu cầu các ông chủ quán bar tham gia cùng với những vị khách quen thuộc của mình trong một việc gọi là "hình lập phương sáng đèn", những chiếc đèn lion được bọc nhựa trong hình khối lập phương. Khi ánh sáng đỏ và xanh phát ra từ khối hình này, những dụng cụ trợ giúp trí nhớ này đặc biệt có ảnh hưởng trong việc khiến những người uống rượu thấy nó giống như những chiếc xe của cảnh sát, đóng vai trò là sự thuyết phục của luật pháp.

Nói chung, bất kể những chiến dịch này là công cộng hay tư nhân, những công cụ trợ giúp trí nhớ sẽ bảm đảm thông điệp của bạn không bị phai nhạt đi, mà sẽ còn mãi, còn mãi, và còn mãi…

46 - Vật dụng nào có thể thuyết phục mọi người phản ánh giá trị của họ?

Chiếc gương, chiếc gương trên tường, cái gì là vật thuyết phục con người nhất? Thực ra, chiếc gương, chính là bạn đấy.

Không ai có thể nghi ngờ rằng mục đích ban đầu của chiếc gương là để soi xem bề ngoài chúng ta trông như thế nào, nhưng những chiếc gương lại có vai trò như những chiếc cửa sổ mà nhìn vào đó, chúng ta thấy mình trông ra sao - và, có thể quan trọng hơn, chúng ta muốn như thế nào - tính cách con người chúng ta. Kết quả là, tự nhìn vào gương sẽ khiến chúng ta hành xử theo các cách được xã hội mong đợi hơn.

Hãy lấy ví dụ, một cuộc nghiên cứu được tiến hành bởi nhà khoa học xã hội Arthur Beaman và các đồng nghiệp vào ngày hội Halloween. Thay vì tiến hành cuộc nghiên cứu tại thư viện trường đại học hay trên phố, Beaman đã tạm thời chuyển mười tám hộ dân tới những nơi có trang thiết bị nghiên cứu. Khi những chú nhóc mặc trang phục hóa trang bấm chuông cửa, một trợ lý nghiên cứu sẽ ra chào chúng, hỏi tên và sau đó chỉ chúng tới một đĩa kẹo đầy đặt ngay trên một chiếc bàn gần đó. Sau khi nói với lũ trẻ rằng chúng chỉ có thể lấy một chiếc kẹo, người trợ lý nói rằng mình có việc phải làm, và nhanh chóng rời khỏi căn phòng. Đó là một phần nguỵ trang của cuộc thí nghiệm. Và phần ngụy trang đó là: lũ trẻ không biết rằng, ngoài thực tế chúng được tham gia một cuộc thử nghiệm thông minh, có một người đang theo dõi chúng qua một ô bí mật. Đó chính là cô trợ lý nghiên cứu, người có nhiệm vụ ghi lại xem liệu mỗi đứa trẻ có xử sự dối trá khi lấy hơn một chiếc kẹo hay không.

Khi có kết quả, dữ liệu cho thấy, hơn một phần ba lũ trẻ đã lấy nhiều hơn số kẹo chúng được phép - chính xác là 33,7%. Nhưng các nhà nghiên cứu muốn xem liệu họ có thể giảm tỷ lệ những

tên nhóc trộm kẹo này xuống bằng cách sử dụng một chiếc gương hay không. Trong những trường hợp này, trước khi chuông cửa reo, người trợ lý nghiên cứu đã đặt một chiếc gương lớn cạnh đĩa kẹo, theo cách này, những đứa trẻ hoá trang kia sẽ nhìn thấy chính mình trong gương khi chúng ra lấy kẹo. Tỷ lệ những chú trộm khi xuất hiện chiếc gương thế nào? Chỉ còn 8,9%.

Trong một nỗ lực tương tự, một người trong nhóm chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu xem làm thế nào việc thu hút mọi người nhìn lại hình ảnh của mình có thể khiến họ hành xử thống nhất với giá trị bản thân. Nhờ sự hướng dẫn của nhà khoa học hành vi Carl Kallgren, trước tiên chúng tôi đánh giá thái độ của người tham gia về hành vi xả rác ngay khi bắt đầu một khoá học. Sau đó, khi mọi người đến thư viện, một nửa ngồi gần ống kính máy quay và họ có thể nhìn thấy hình ảnh của mình (như thế nó gần giống với việc họ soi mình vào một chiếc gương), trong khi nửa kia lại ngồi gần chiếc ống kính có các hình khối. Người tham gia được thông báo rằng mình sẽ hoàn thành một nhiệm vụ đời hỏi phải theo dõi nhịp tim của họ và cần bôi một ít chất gel lên tay. Khi những người tham gia tin rằng vai trò của mình trong cuộc nghiên cứu đã kết thúc, một trợ lý nghiên cứu đưa cho họ một chiếc khăn giấy để lau chất gel kia và đề nghị họ ra ngoài bằng lối cầu thang. Chúng tôi đã theo dõi xem liệu có người tham gia nào ném chiếc khăn giấy tại cầu thang trên đường ra ngoài hay không.

Điều chúng tôi nhận thấy là khi họ không nhìn thấy hình ảnh của chính mình trước khi có cơ hội xả rác, khoảng 46% người tham gia đã ném chiếc khăn giấy kia đi. Nhưng khi họ được nhìn thấy hình ảnh mình, chỉ có khoảng 24% đã làm như vậy. Điều cuộc nghiên cứu này đã làm là trả lời cho câu hỏi, “Làm thế nào những người xả rác kia nhìn thấy chính mình trong gương hàng ngày?” Câu trả lời dường như là họ không thể làm được.

Trong đời sống hàng ngày, chúng ta có thể sử dụng những chiếc gương để thuyết phục người khác ứng xử khéo léo tối đa có thể theo các cách mà xã hội mong đợi. Ngoài việc nói cho chúng ta biết cách tổ chức thiết đãi lễ hội Halloween, cuộc nghiên cứu này còn chỉ ra rằng việc đặt những chiếc gương phù hợp có thể khuyến khích lũ trẻ ứng xử tốt hơn với những người bạn của chúng. Tương tự, một trưởng phòng có kinh nghiệm với nhân viên trộm đồ - ví dụ như trong kho hàng của công ty bạn - có thể nhận ra những chiếc gương này thực sự kỳ diệu trong việc làm giảm hiện tượng trộm cắp. Trong trường hợp đó, những chiếc gương là một lựa chọn tốt nhằm theo dõi, giám sát, không tốn kém mà còn gửi đến một dấu hiệu để các nhân viên nhận ra rằng là họ không được tin tưởng - một khía cạnh có thể thực sự khiến các nhân viên sau đó trở thành những tên trộm nhiều hơn, chứ không ít đi.

Nếu đặt chiếc gương vào một vị trí cụ thể mà không thực tiễn, có hai khả năng có thể tạo ra hiệu ứng của những chiếc gương. Trước tiên, nhà tâm lý xã hội Ed Diener và các đồng nghiệp của ông đã nhận thấy rằng việc yêu cầu lũ trẻ hay các nhân viên đeo thẻ mang tên mình sẽ tạo nền tảng cho những hành vi được mong đợi hơn. Thứ hai, cuộc nghiên cứu gần đây do nhà khoa học Melissa Bateson và đồng nghiệp thực hiện đề xuất rằng việc treo một bức tranh đơn giản hình đôi mắt trên tường cũng có ảnh hưởng trong việc khiến người khác hành xử theo chuẩn xã hội hơn. Ví dụ, trong một cuộc nghiên cứu, họ đã đặt thêm một bức tranh vào vị trí quen thuộc nơi nhân viên có nhiệm vụ để một số tiền nhất định vào một chiếc bình cho mỗi cốc cà phê hay trà họ mua. Nhưng những dấu hiệu này được thay đổi mỗi tuần: tuần đầu, bức tranh là những bông hoa, tuần tiếp theo là đôi mắt, sau đó là một số những bó hoa khác nhau, sau đó là một số đôi mắt mới, và cứ như vậy. Kết quả cho thấy, những người uống cà phê và trà

đã trả nhiều hơn 2,5 lần cho đồ uống của mình khi dấu hiệu đi kèm là bức tranh một đôi mắt so với những người nhìn thấy bức tranh là những bông hoa. Tóm lại, bất kể là đôi mắt của bạn hay của người khác, sẽ chẳng gây hại gì khi có một đôi mắt bao quát mọi thứ như vậy cả.

47 - Tâm trạng u buồn sẽ khiến cuộc thương thuyết của bạn trở nên tồi tệ?

Trong một trích đoạn của loạt phim truyền hình thành công vang dội *Sex and the City* (Tình dục và thành phố), khi nhân vật chính Carrie Bradshaw đang đi dọc trên con phố của thành phố New York cùng người bạn thân, Samantha Jones, người đang nói cho Carrie biết tại sao gần đây cô cảm thấy buồn. Tại một đoạn của cuộc đối thoại, Jones, người đang đi khập khiễng kêu lên: "Oái!" Thấy vậy, Carrie hỏi, "Bạn yêu quý, nếu bạn buồn quá, tại sao chúng ta không đi mua sắm nhỉ?" Samantha vùng vằng: "Ngón chân cái của tớ bị đau, chứ không phải tớ đang buồn".

Mỗi năm, hàng triệu người trong chúng ta khi có tâm trạng không vui lại tìm cách giảm nhẹ nỗi buồn qua việc mua sắm. Một cuộc nghiên cứu gần đây tiến hành bởi nhà khoa học xã hội Jennifer Lerner và các đồng nghiệp, khám phá xem làm thế nào những cảm xúc như buồn chán lại có thể tác động sâu sắc tới việc mua bán của mọi người. Qua đó, đưa ra cái nhìn sâu sắc thú vị về hiện tượng này.

Các nhà nghiên cứu giả định rằng trải nghiệm buồn chán tạo động lực cho con người thay đổi hoàn cảnh của mình, từ đó có thể giúp họ thay đổi tâm trạng. Họ cũng nghĩ rằng động lực này sẽ ảnh hưởng tới người mua và người bán theo những cách khác nhau: Người mua buồn chán sẽ sẵn sàng trả giá cho sản phẩm đưa ra cao hơn những người mua bình thường, trong khi những người bán không vui cũng với sản phẩm đó, lại đưa ra giá bán thấp hơn những người bán hàng có cảm xúc bình thường khác.

Trong một cuộc thí nghiệm được thiết kế nhằm kiểm tra những ý tưởng này, các nhà nghiên cứu đã tạo ra tâm trạng buồn chán hoặc không có cảm xúc nào ở những người tham gia bằng cách cho họ xem một trong hai đoạn phim. Những người được chỉ định cho tình huống có cảm xúc buồn chán đã xem một trích đoạn từ bộ phim *The Champ* (Sự nóng ruột), với cảnh nổi bật là cái chết của người thầy của một cậu bé; sau đó, họ được yêu cầu viết một đoạn văn ngắn về cảm xúc của mình nếu họ ở hoàn cảnh nhân vật này. Những ai được đặt trong tình huống không có cảm xúc thì xem một đoạn phim có tâm trạng bình thường, với đặc trưng là những loài cá và rồi sau đó viết về các hoạt động cá nhân hàng ngày của mình. Sau đó, tất cả được thông báo rằng họ sẽ tham gia phần thứ hai của cuộc nghiên cứu. Một nửa số người tham gia được đưa cho vài chiếc bút nhớ dòng và yêu cầu trả giá bán; nửa còn lại được yêu cầu trả giá sẽ mua bộ bút đó.

Kết quả thu được đã hỗ trợ cho khẳng định của Lerner. Những khách hàng buồn phiền sẵn sàng mua những chiếc bút này với giá đắt hơn 30 xu so với những người mua có tâm trạng bình thường. Và những người bán hàng không vui lại sẵn sàng bán chúng rẻ hơn khoảng 33 xu so với những người bán hàng bình thường. Hơn nữa, các nhà nghiên cứu cũng nhận thấy sự chuyển đổi cảm xúc từ phim ảnh sang những quyết định kinh tế của người tham gia xuất hiện hoàn toàn bên ngoài sự nhận thức của họ - họ không hề biết rằng mình bị ảnh hưởng sâu sắc bởi cảm xúc buồn phiền còn sót lại.

Vậy cuộc nghiên cứu này liên quan gì tới bạn? Trước khi đưa ra một quyết định quan trọng, bắt đầu một cuộc thương thuyết mang tính quyết định hay thậm chí là trả lời một email không mấy thiện cảm, quan trọng là bạn phải nhận thức được cảm xúc nào mình đang có. Ví dụ, giả sử bạn có nhiệm vụ thương lượng về các điều khoản tài chính trong hợp đồng với đối tác. Nếu bạn vừa trải qua một tình huống xúc động, ngay cả khi bạn có thể nghĩ khả năng đưa ra quyết định của mình sẽ không bị ảnh hưởng, bạn cũng nên cân nhắc việc hoãn lại quá trình thương lượng. Một sự trì hoãn ngắn ngủi sẽ tạo thời gian để cảm xúc lắng xuống và cho phép bạn có những lựa chọn hợp lý hơn.

Bất kể trạng thái cảm xúc của bạn là gì, sẽ là thói quen tốt trong bất kỳ tình huống đưa ra quyết định quan trọng nào nếu dành một chút thời gian để vượt qua cảm xúc của chính mình. Mọi người thường đặt lịch các cuộc họp sao cho thật thuận tiện. Tuy nhiên, bằng việc cho bản thân một thời gian giải lao ngắn giữa các cuộc họp, bạn sẽ làm giảm những cảm xúc được tạo ra trong cuộc họp tràn sang phần tiếp theo - đặc biệt nếu giai đoạn sau của cuộc họp liên quan đến những quyết định quan trọng.

Điều này cũng đúng với những quyết định bạn đưa ra tại gia đình. Bạn có thể đang cân nhắc mua một số đồ đạc mới, một số đồ gia dụng, một số mẫu mã để trang trí lại ngôi nhà mình, hay thậm chí mua đồ cho ngôi nhà mới của mình. Hoặc bạn cũng có thể đang đưa ra giá cho những vật dụng mình định bán trên mạng. Trong những tình huống đó, sẽ thật thông minh nếu bạn dừng lại, xem xét cảm xúc của mình và trì hoãn hành động cho đến khi bạn cảm thấy mình có tâm trạng bình thường.

Cuối cùng, những người tìm kiếm sự ảnh hưởng đến các quyết định của người khác nên nhận thức được vai trò của cảm xúc. Tất nhiên, sẽ thật ngu xuẩn và sai lầm khi cố gắng thuyết phục người nào đó vừa trải qua cảm xúc buồn phiền bằng một mẩu thông tin - hay thậm chí tệ hơn là cố tạo ra vài chủ đề khiến người khác rơi vào tình trạng u ám (ví dụ, 'Này, tớ nghe tin xấu về con chó của cậu. Tiện thể, đây là giá tớ có thể đưa ra cho vụ làm ăn của chúng ta'). Những quyết định kiểu này thường dẫn tới điều đáng tiếc và ít khi xây dựng được những mối quan hệ lâu dài. Trong thực tế, bằng việc trì hoãn những cuộc thương lượng với người vừa trải qua cảm xúc tiêu cực, bạn sẽ củng cố mối quan hệ của mình khiến bản thân trở nên đáng khâm phục, chu đáo và thông thái, những phẩm chất quý báu mà bất cứ ai cũng mong muốn có được để trở nên thuyết phục hơn.

48 - Làm thế nào cảm xúc có thể làm thay đổi sự thuyết phục?

Năm 2002, sự bùng nổ của Hội chứng Hô hấp cấp tính nặng (được biết đến với tên gọi Bệnh SARS) tại châu Á đã gây ra sự hoang mang rộng khắp và dẫn đến sụt giảm số lượng khách đến khu vực này. Trường hợp này xảy ra ngay cả khi khả năng nhiễm SARS và chết vì virus này rất nhỏ. Nhưng phản ứng của người dân với dịch SARS nói cho chúng ta biết điều gì về các vấn đề bị cảm xúc chi phối, làm thay đổi quyết định của mọi người và tác động tới cách gây ảnh hưởng tới người khác?

Các nhà nghiên cứu khoa học Christophe Hsee và Yuval Rottenstreich khẳng định rằng sự đánh giá và khả năng quyết định của con người có thể bị suy yếu bởi sự kiện giống như sự bùng nổ dịch SARS, không phải vì đại dịch này tạo ra những cảm xúc tiêu cực, mà vì nó là một vấn đề bị cảm xúc chi phối, bất chấp bản chất của cảm xúc nó tạo ra là gì. Cụ thể, họ lập luận rằng cảm

xúc khiến con người trở nên ít nhạy cảm với sự khác biệt của số lượng; họ có xu hướng chú ý tới sự xuất hiện hay biến mất của một sự việc hơn. Trong thuật ngữ kinh doanh, điều này nghĩa là mọi người có xu hướng chú ý tới sự có mặt hay không của đơn chào hàng có cảm xúc chi phối hơn là số lượng cụ thể liên quan.

Để kiểm chứng ý tưởng này, các nhà nghiên cứu đã yêu cầu người tham gia dành một chút thời gian nghĩ về các vấn đề có cảm xúc hoặc không có cảm xúc. Ngay sau đó, những đối tượng nghiên cứu này được đề nghị hình dung ra cảnh người quen của mình đang bán một bộ đĩa CD của ca sỹ Madonna. Một nửa số họ được thông báo rằng bộ đĩa CD có 5 chiếc, trong khi nửa kia lại được báo có 10 chiếc. Sau đó, những người tham gia được yêu cầu đưa ra mức giá tối đa họ sẵn sàng trả cho những đĩa nhạc đó. Các nhà nghiên cứu nhận thấy những ai đã nghĩ theo hướng không có cảm xúc trước đó sẵn sàng trả nhiều tiền mua bộ 10 đĩa CD hơn là bộ chỉ có 5 chiếc. Điều này cũng hợp lý thôi. Tuy nhiên, thú vị hơn là, những ai trước đó đã suy nghĩ theo hướng có cảm xúc lại ít nhạy cảm với sự khác biệt về số lượng các đĩa CD, nói rằng họ sẽ trả gần như nhau cho mỗi bộ đĩa.

Kết quả cuộc nghiên cứu cho rằng trải nghiệm cảm xúc có thể ảnh hưởng bất lợi đối với việc đưa ra quyết định, có thể khiến bạn bị thuyết phục bởi một lời chào hàng mà lẽ ra bạn sẽ không bị như vậy. Giả sử bạn đang thương lượng với nhà cung cấp nguyên liệu thô, và có sự khác biệt 10 nghìn đô-la giữa lượng tiền bạn đưa ra với số lượng hàng nhà cung cấp đồng ý bán cho bạn tương ứng cho số tiền đó. Nhận ra sự chênh lệch nhưng không muốn cung cấp thêm nguyên liệu cho khoản tiền bạn đưa ra, người bán hàng có thể sẽ đề nghị bạn mua 50 đơn vị nguyên liệu của một hãng mới khác mà bạn có thể sẽ quan tâm. Trong trường hợp lẽ ra phải là 100 đơn vị, chứ không phải 50, có giá trị tương ứng với 10 nghìn đô-la. Cuộc nghiên cứu cho chúng ta biết những đơn hàng chịu chi phối bởi cảm xúc như đơn hàng này có thể khiến người mua đánh giá cao giá trị của 50 đơn vị nguyên liệu thô mới kia, và kết quả là đưa ra quyết định kém cỏi và không có lợi nhuận.

Làm thế nào ngăn cản những yếu tố này ảnh hưởng tới chúng ta? Kết quả từ các cuộc thí nghiệm đề xuất rằng chú ý tới các con số trước cuộc thảo luận sẽ giúp khôi phục khả năng phân biệt sự khác nhau giữa chúng của bạn.

Loại bỏ những cảm xúc có thể che khuất sự chú ý của mình, bạn sẽ có khả năng thương thuyết vụ làm ăn dựa trên những thông tin thực tế, thích hợp và đưa ra được quyết định tốt nhất.

49 - Điều gì khiến mọi người tin vào mọi thứ họ đọc?

Một người tù chính trị cũ của Trung Quốc từng mô tả những kinh nghiệm của mình như một mục tiêu để tẩy não các tù binh: “Anh đang hủy diệt, kiệt sức, không thể kiểm soát nổi mình. Anh cảm thấy mất hết. Từ lúc vị quan tòa thực sự là ông chủ của anh. Anh chấp nhận mọi thứ ông ta nói” (nhấn mạnh).

Người tù này đang nhắc tới kỹ thuật nào, và nó có thể nói cho chúng ta những yếu tố gì khiến người khác thuyết phục được chúng ta?

Mặc dù người tù cũ kia có thể là nạn nhân của những thủ thuật cải tổ tư tưởng khác nhau, song chiến lược mà ông ta đang nhắc đến chính là tước đoạt giấc ngủ. Tất nhiên, chẳng có gì ngạc nhiên khi chúng ta có xu hướng hoạt động chức năng tốt hơn nếu có một giấc ngủ ngon. Chúng

ta đều biết rằng khi được thư giãn thoải mái, chúng ta tập trung hơn, lanh lợi hơn và giao tiếp hùng hồn hơn.

Nhưng một cuộc nghiên cứu của nhà tâm lý học Daniel Gilbert đã đưa ra một cái nhìn sâu sắc về điều không hẳn rõ ràng nhưng hoàn toàn nhất quán với kinh nghiệm của người tù chính trị trên: Chúng ta có thể dễ bị tổn thương bởi những thủ thuật gây ảnh hưởng dối trá của người khác khi chúng ta mệt mỏi. Trong một loạt các nghiên cứu, Gilbert đã tìm được dẫn chứng hỗ trợ giả thuyết rằng khi nghe người khác nói câu gì đó, người nghe ngay lập tức coi câu nói đó là đúng, bất chấp thực tế nó đúng hay không. Chỉ sau khi với một chút nỗ lực suy nghĩ, một vài phần giây sau đó, người nghe mới nhận ra câu nói kia là sai và rồi bác bỏ nó.

Khi gặp vấn đề quan trọng, con người thường có đủ nhận thức và động lực để bác bỏ những câu nói nghe có vẻ như sai. Nhưng khi mọi người mệt mỏi, họ có xu hướng ở trong trạng thái ngốc nghếch cao độ vì năng lượng và động lực nhận thức bị giảm đi. Kết quả theo những phát hiện của Gilbert là quá trình hiểu đầy đủ thông điệp bị cắt giảm trước khi giai đoạn bác bỏ có cơ hội xảy ra, khiến mọi người rơi vào xu hướng tin tưởng những lập luận yếu ớt hay sự dối trá thẳng thừng. Ví dụ, một nhà quản lý thu hút các nhà đấu thầu cho một hợp đồng phân phối lớn sẽ có xu hướng không đặt câu hỏi đối với câu nói của nhà phân phối tiềm năng kiểu như “Những hệ thống phân phối của chúng tôi được xếp hạng toàn cầu”, khi anh ta vừa trải qua một giấc ngủ ít ỏi. Mà lẽ ra, anh ấy hay cô ấy sẽ phải coi câu nói kia chỉ có giá trị bề ngoài thôi.

Thiếu ngủ và mệt mỏi không chỉ là hai yếu tố có thể khiến chúng ta dễ dàng bị thuyết phục. Các cuộc nghiên cứu cũng chứng minh rằng sự xao nhãng cũng ảnh hưởng tương tự lên tính nhạy cảm của con người, ngay cả khi sự xao nhãng chỉ xảy ra trong chốc lát. Ví dụ, cuộc nghiên cứu được tiến hành bởi Barbara Davis và Eric Knowles đã cho thấy các bà nội trợ có xu hướng mua nhiều (gấp hai lần) những tấm thiệp Noel từ một người bán hàng tận cửa khi người bán hàng này làm họ xao nhãng bằng cách bất ngờ thông báo giá bán những tấm thiệp bằng đồng xu - thay vì sử dụng đồng đô-la như mọi khi - trước khi nói rằng, “Đây là giá hời đấy!” Kết quả cho thấy, trong suốt khoảnh khắc thoáng qua của sự xao nhãng này, người bán hàng có thể nhanh chóng đưa sự khẳng định mang tính thuyết phục vào tầm ngắm ra-đa.

Trong cuộc nghiên cứu khác cũng do nhóm này tiến hành, mọi người đi lại bên ngoài một hiệu bán bánh sẽ có xu hướng mua một chiếc bánh nhỏ khi người bán hàng nói chúng là “nửa chiếc bánh” thay vì “những chiếc bánh”, nhưng đó là chỉ sau khi họ đã nói “Chúng rất ngon!”

Vậy những cuộc nghiên cứu này mang lại cho ta phương pháp gì để kháng cự lại những yếu tố khiến chúng ta dễ bị thuyết phục? Lời khuyên hiển nhiên là hãy ngủ nhiều hơn. Tất nhiên, chúng ta đều thích ngủ nhiều hơn, và cũng đồng ý rằng, nói dễ hơn làm. Tuy nhiên, nếu bạn thực sự nhận ra mình bị xao nhãng, thiếu ngủ hay mất ngủ, hãy cố gắng tránh xa các chương trình quảng cáo, những chương trình thường tạo ra những nhu cầu mơ hồ. Nếu không, bạn có thể tự thuyết phục rằng bạn thực sự cần tập vừa đi xe đạp vừa nhai bỏng ngô. Thay vào đó, hãy cố gắng đưa ra các quyết định quan trọng dựa trên đánh giá độ trung thực trong những yêu cầu của người khác khi bạn cảm thấy tỉnh táo nhất. Tiếp theo, nếu bạn đang cần hoàn thành một nhiệm vụ như chọn một nhà cung cấp mới thì tốt nhất nên nhận thức rằng bạn sẽ có xu hướng tin vào điều mình đọc trên một trang web hay một cuộc đấu thầu chính thức nếu bạn đang bị xao nhãng, ví dụ như nói chuyện qua điện thoại chẳng hạn. Bạn có khả năng đưa ra những

nhận định chính xác hơn với quan điểm của người khác và sẽ kháng cự tốt hơn những thủ thuật thuyết phục dối trá nếu bạn giảm thiểu tối đa sự xao nhãng của mình. Ví như, bạn có thể có một "khoảng không gian để đưa ra quyết định cá nhân" tại nơi làm việc hoặc ở nhà mà tại đó không có sự quấy rầy và tiếng ồn nào, nó sẽ giúp bạn tập trung vào nhiệm vụ trước mắt. Để ngăn cản việc bị lừa dối (bởi một người thuyết phục hai mặt) và sau đó là thất bại (bởi sự xao nhãng của bạn), tốt nhất bạn nên giảm việc ôm đồm nhiều thứ khi các vấn đề trở nên quan trọng.

50 - Những quán cà phê thúc đẩy tầm ảnh hưởng của bạn như thế nào?

Mất ngủ, miệng khô và trằn trọc. Ngày nay, một thứ chất xuất hiện dường như dành cho mọi điều. Bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng có một thứ chất gọi là 1, 3, 7- trimethylxanthin khiến bạn trở nên thuyết phục hơn nếu dùng nó và còn thuyết phục hơn nếu đưa nó cho người khác. Thậm chí, bạn có thể bị sốc hơn trước thực tế rằng chất này đang được sử dụng rộng rãi tại các "tri-meth labs" (quán cà phê), xuất hiện khắp nơi.

Chất được biết đến rộng rãi đó có tên là cafein, và "trimeth labs" được gọi là quán cà phê. Chỉ riêng tập đoàn Starbucks đã có hơn 9.000 địa điểm bán cà phê xuyên suốt 38 quốc gia, và chúng tôi nghi ngờ ngài chủ tịch Howard Schultz đã từng mơ tưởng rằng thức uống mà ông cung cấp trên mọi ngóc ngách phố phường và bất cứ cửa hàng bán lẻ nhỏ nào có thể trở thành một công cụ thuyết phục tiềm năng. Chúng ta đều đã nghe - và nhiều người trong chúng ta đã trải nghiệm - cafein có thể làm gì khiến chúng ta cảm thấy linh hoạt hơn, và chúng chứa đựng điều gì khiến chúng ta trở nên thuyết phục hơn?

Để khám phá ra câu trả lời, nhà khoa học Pearl Martin và các đồng nghiệp đã yêu cầu những người tham gia uống một sản phẩm gần giống nước cam. Cũng giống một đứa trẻ tinh nghịch đổ thứ nước trong bình của chúng vào cốc rượu tại câu lạc bộ của trường, các nhà nghiên cứu đã pha thứ gì đó vào nước cam trước khi đưa cho một nửa người tham gia uống thử. Tuy nhiên thay vì biến nước cam thành một cốc rượu, họ đã cho vào thứ đồ uống này một chút cafein - với lượng xấp xỉ bạn có thể tìm thấy trong hai cốc cà phê hơi.

Sau khi uống cốc nước hoa quả đó, tất cả những người tham gia đã đọc một loạt các thông điệp với những lập luận hay về một vấn đề gây tranh cãi. Những ai đã dùng thứ đồ uống có cafein thích đọc những lập luận cao hơn 35% so với những ai chỉ uống nước cam đơn thuần.

Điều này có nghĩa là bạn có thể bước gần tới một quán cà phê vào bữa trưa và bán chiếc cầu Brooklyn cho bất cứ khách hàng quen thuộc nào ở đây ư? Không thể. Trong cuộc nghiên cứu thứ hai, các nhà nghiên cứu đã thử nghiệm hiệu quả của cafein khi người tham gia đọc lên các thông điệp chứa đựng những lập luận yếu kém. Kết quả cho thấy, trong những hoàn cảnh này, cafein có sức mạnh thuyết phục rất nhỏ.

Những phát hiện trên hàm ý cách bạn đang định diễn thuyết trước người khác như thế nào, gồm cả những khách hàng tương lai hay bạn bè đồng nghiệp. Ví dụ, bạn cần cân nhắc thời điểm trong ngày để trình bày thông tin của mình. Giả sử bạn có buổi giới thiệu sản phẩm cho một khách hàng mới. Việc tiến hành ngay lập tức bài giới thiệu của mình sau bữa trưa hay thời gian sau trong ngày không phải là điều sáng suốt. Thời điểm tốt để trình bày chính là đầu buổi sáng,

vì đó là khi khách hàng có thể đã uống một cốc cà phê. Thậm chí ngay cả khi bạn không thể chọn được thời gian thích hợp, một cốc cà phê hay đồ uống cafein lúc này có thể khiến khán giả dễ tiếp thu thông điệp của bạn hơn - với điều kiện theo như cuộc nghiên cứu đã gợi ý, bạn phải chắc chắn rằng những lập luận của mình là hợp lý. Và tất nhiên, chúng sẽ là hợp lý!

Ảnh hưởng trong thế kỷ 21

Bước sang thế kỷ 21, mối quan hệ của chúng ta với người trong và ngoài tổ chức thay đổi theo hai cách cơ bản ảnh hưởng đến việc chúng ta thuyết phục người khác như thế nào. Trước hết, việc sử dụng Internet rộng rãi trong đời sống hàng ngày và trong công việc đã gây ra sự thay đổi mạnh mẽ cách thức chúng ta giao tiếp với người khác. Thứ hai, hơn bao giờ hết chúng ta có xu hướng đối mặt với mọi người trong môi trường làm việc, các tương tác xuất hiện trong việc kinh doanh đến từ những nền văn hóa khác chúng ta. Nghiên cứu gần đây liên quan đến những chuyển biến này sẽ cung cấp cho các bạn cái nhìn mang giá trị xa hơn về khoa học thuyết phục.

Sự ảnh hưởng điện tử

Cũng giống như những công ty truyền thông khác, us Cellular, một hãng truyền tải thông tin không dây rộng lớn có trụ sở tại Trung Mỹ, phụ thuộc hoàn toàn vào công nghệ và coi công nghệ như nền tảng của công việc kinh doanh. Đó là lý do tại sao một chính sách được công ty thi hành vài năm trước xem ra thật mỉa mai, nếu không muốn nói là điên rồ: Hơn 5 nghìn cán bộ công nhân viên được thông báo rằng họ không được phép giao tiếp với người khác bằng email (email) vào các ngày thứ sáu hàng tuần.

Làm sao điều này có thể xảy ra? Trong thời đại phụ thuộc vào sự chuyển giao công nghệ để giao tiếp nhanh chóng, hiệu quả và chính xác với đồng nghiệp thì việc cấm sử dụng email gần giống như việc cấm sử dụng máy tính thay cho các ngón tay, ngón chân vậy. Tại sao ngài phó chủ tịch Jay Ellison của us Cellular lại đưa ra quyết định như thế chứ? Liệu đó có thể là một kế hoạch bất chính do ban quản lý cấp cao tạo ra để buộc nhân viên phải chất đống các hóa đơn điện thoại di động, nhờ vậy tăng được lợi nhuận trước mắt cho công ty?

Hoá ra, sau khi bị tấn công tới tấp bởi các lá email, nhiều hơn số lượng thư hàng ngày có thể mở được, Ellison bắt đầu cảm thấy việc sử dụng liên tục những giao tiếp điện tử không mang tính cá nhân này có thể ảnh hưởng tới các nhóm làm việc và toàn bộ năng suất. Theo một báo cáo của đài ABC, trợ lý của ông đã yêu cầu các nhân viên "Hãy ra ngoài để gặp trực tiếp nhóm của mình. Nhấc điện thoại lên và gọi cho ai đó… Việc tôi chờ đợi không phải là nghe từ anh, nhưng hãy ngăn tôi lại bất cứ khi nào các anh muốn".

Bài báo tiếp tục miêu tả một số kết quả quan trọng do chính sách này tạo ra. Ví dụ như hai đồng nghiệp trước đây chỉ có giao tiếp với nhau thông qua email bị buộc phải nói chuyện với nhau qua điện thoại. Trong quá trình nói chuyện, họ rất ngạc nhiên khi nhận ra không phải mình đang giao tiếp với nhau từ quốc gia này tới quốc gia khác mà là từ phòng này tới phòng kia! Phát hiện này dẫn tới kết quả là những cuộc họp trực tiếp đã giúp củng cố các mối quan hệ của họ hơn.

Mặc dù không nghi ngờ rằng sẽ mất thời gian để làm quen với chính sách, nhưng sự đồng thuận mà us Cellular có được ngày hôm nay chính là nhờ chính sách "Không Email vào các ngày thứ sáu" đã thành công vang dội, đóng vai trò như một nhắc nhở quan trọng về sự tương tác cá

nhân trong việc củng cố các mối quan hệ. Nhưng trường hợp này chủ yếu minh họa cho sự ảnh hưởng của tương tác điện tử lên các mối quan hệ công việc. Vậy tương tác điện tử ảnh hưởng tới sức mạnh thuyết phục của chúng ta như thế nào?

Ví dụ, quá trình thương lượng có thể bị ảnh hưởng bởi việc nó được diễn ra trực tuyến hay trực tiếp mặt đối mặt như thế nào? Trước đây, các cuộc thương thảo được tiến hành trực tiếp hoặc trao đổi qua điện thoại. Ngày nay, ngày càng có nhiều cuộc thương thuyết được thực hiện trực tuyến, từ các thuật ngữ quan trọng trong một hợp đồng giá trị hàng tỷ đô- la cho đến những lớp kem trên chiếc bánh pizza của bữa tiệc văn phòng.

Mặc dù Internet luôn được xem là một nguồn thông tin lớn, nhưng liệu việc thiếu liên lạc cá nhân giữa các bên thương thuyết có giống một sự cản trở hơn là một hành trình đi đến những kết quả thành công? Để thử nghiệm giả thuyết này, nhà khoa học xã hội Michael Morris và các đồng nghiệp đã tiến hành một thực nghiệm trong đó các sinh viên tham gia một vụ thương lượng trực tiếp hoặc qua email. Các nhà nghiên cứu nhận ra rằng việc thương lượng qua email khiến các nhà thương thuyết ít có xu hướng thay đổi các thông tin cá nhân hỗ trợ sự thiết lập các mối quan hệ tốt đẹp, do vậy dẫn đến những kết quả thương lượng kém hơn.

Nhà nghiên cứu hành vi Don Moore và các đồng nghiệp nghĩ họ có thể đưa ra một cách sửa chữa đơn giản đối với vấn đề không đơn giản này: Chuyện gì sẽ xảy ra nếu trước khi tiến hành thương lượng, các nhà thương thuyết tham gia một số hình thức tìm hiểu nhau? Nói cách khác, họ có thể hiểu đôi chút về người khác ngoài những cuộc tán gẫu trên mạng trong vài phút về các chủ đề không liên quan đến cuộc thương thuyết. Để kiểm tra ý tưởng này, các nhà nghiên cứu đã chọn hai sinh viên tại hai trường kinh doanh của Mỹ và yêu cầu họ thương lượng với nhau một vụ làm ăn qua email. Chỉ có một sinh viên được hướng dẫn cách thương lượng, người còn lại được đưa cho một tấm ảnh về đối tác sẽ thương lượng với mình, kèm theo một vài thông tin ngắn về anh ấy hay cô ấy (ví dụ sơ qua về gia cảnh hay các sở thích) và được hướng dẫn cách sắp xếp thời gian trước khi tiến hành thương lượng nhằm biết thêm một số thông tin về người kia qua email.

Kết quả cuộc thí nghiệm cho thấy khi những người tham gia không được cung cấp thêm bất cứ thông tin nào, 29% các đôi không đạt được thỏa thuận trong vụ làm ăn. Tuy nhiên, chỉ có 6% các đôi "cá nhân hóa" hơn đã đạt được cam kết. Sử dụng phương pháp khác, các nhà nghiên cứu nhận thấy khi các đôi tham gia cuộc thử nghiệm mà đạt được một giải pháp cam kết chung - tức là tổng hợp giải pháp mỗi bên đưa ra - cao hơn 18% ở các cặp được cá nhân hóa so với các nhóm không được. Như vậy, bằng việc dành thời gian chia sẻ một số thông tin với đối tác thương lượng, bạn có thể tăng kích thước chiếc bánh để cả hai cùng chia nhau.

Những thử nghiệm này giúp chúng ta biết vai trò của giao tiếp điện tử trong các cuộc thương thuyết, nhưng còn thuyết phục trực tiếp, nơi một nhà ngoại giao sẽ nỗ lực thay đổi ý kiến của người khác về một vấn đề cụ thể thì sao? Theo thí nghiệm của một trong các tác giả, với sự dẫn dắt của nhà nghiên cứu Rosanna Guadagno đã được tiến hành để trả lời câu hỏi này. Những người tham gia được thông báo rằng họ sẽ thảo luận các vấn đề về trường học trong từng cuộc phỏng vấn với người khác, và họ sẽ thực hiện việc này hoặc trực tiếp hoặc qua email. Họ không được biết trước rằng, người sẽ thảo luận cùng họ thực ra là trợ lý nghiên cứu của chúng tôi. Bằng việc sử dụng một bộ kịch bản với những lập luận quy định trước, người trợ lý cố gắng

thuyết phục người tham gia rằng các trường đại học nên xây dựng một chính sách thi cử toàn diện, nghĩa là các sinh viên sẽ không được nhận bằng tốt nghiệp nếu không vượt qua được kỳ thi dài và khó, đánh giá kiến thức dựa trên những chủ đề rộng lớn. cần lưu ý là để tìm ra được một vấn đề được nhiều sinh viên đồng tình chẳng hề đơn giản chút nào. Trừ những đối tượng không thường xuyên đi học, việc hỏi các sinh viên xem họ có thích có những bài thi bắt buộc toàn diện để tốt nghiệp sẽ giống như hỏi họ xem họ có thích độ tuổi uống rượu tối thiểu là 25 không? Mặc dù ban đầu hầu hết sinh viên đều có xu hướng phản đối các bài thi toàn diện, nhưng thực ra họ có thể vượt qua được. Có gì khác biệt không khi những thông điệp thuyết phục này được gửi đến trực tiếp hoặc qua email?

Câu trả lời phụ thuộc vào giới tính những người tham gia. Phụ nữ thường có xu hướng xây dựng mối quan hệ khăng khít với bạn khác phái hơn là đàn ông, và những cuộc gặp trực tiếp mặt đối mặt thì thúc đẩy xu hướng này. Chúng tôi cho rằng, khi tương tác với bạn cùng giới, phái nữ sẽ trở nên thuyết phục hơn trong những cuộc đối thoại trực tiếp hơn là qua email, trong khi hình thức giao tiếp này sẽ ít khác biệt hơn đối với phái nam. Điều chúng tôi tìm ra thật thú vị: phụ nữ thuyết phục hơn khi đối mặt trực tiếp, nhưng sức thuyết phục của đàn ông thì như nhau khi giao tiếp qua nhân tố trung gian. Không may là, chúng tôi đã không xem xét sự khác nhau về mức độ thuyết phục đối với những đôi một nam, một nữ, nhưng có thể, sự thuyết phục giữa các giới tính khác nhau lại là một chủ đề cho các cuốn sách khác thì sao!

Đến lúc này, chúng ta đã thảo luận xem làm thế nào những khía cạnh cụ thể của giao tiếp trực tuyến qua mạng có thể trở thành yếu tố ngăn cản việc tạo dựng và duy trì các mối quan hệ cá nhân. Nhưng giao tiếp trực tuyến có thể gây ra bất lợi cho việc thuyết phục vì một lý do khác: Đó là sự hiểu lầm trong quá trình giao tiếp. Đáng tiếc thay, tất cả những lý lẽ mạnh mẽ và các chiến lược thuyết phục hiệu quả trên thế giới này không đến nếu người nhận thông điệp hiểu lầm bạn hay ý định bên trong thông điệp của bạn hoặc tệ hơn là cả hai.

Một nghiên cứu tiến hành bởi nhà khoa học hành vi Justin Kruger và các đồng nghiệp đã giúp giải thích tại sao những hiểu lầm trong giao tiếp qua email lại phổ biến như vậy. Họ giả sử rằng biểu hiện qua giọng nói và cử chỉ - những dấu hiệu phi ngôn ngữ không có trong email - đóng vai trò như những dấu hiệu quan trọng của ý nghĩ thực sự trong giao tiếp. Ví dụ khi hồi âm lại một thông điệp của đồng nghiệp liên quan đến hợp đồng với nhà cung cấp, bạn có thể sẽ viết như sau, “Đó thực sự là một ưu thế” Mặc dù bạn hoàn toàn nghiêm túc, nhưng người đồng nghiệp của bạn sẽ phiên dịch thông điệp kia như một lời chế giễu, vì trước đây có thể bạn đã khó chịu với những hợp đồng. Tất nhiên, nếu bạn nói điều này một cách trực tiếp, sự biểu hiện qua giọng nói, khuôn mặt và ngôn ngữ cử chỉ sẽ làm sáng tỏ rằng bạn thực sự nghiêm túc. Tinh huống thực tế này chưa đủ để biến những giao tiếp qua email thành vấn đề. Nhưng theo lập luận của Kruger và các cộng sự, vấn đề này thậm chí nguy hiểm hơn khi người gửi những thông điệp hầu như hoàn toàn không nhận thức được rằng những thông điệp của họ có thể bị hiểu lầm. Vì người gửi hoàn toàn tiếp cận thông điệp với cách hiểu riêng của mình nên họ thường cho rằng người nhận cũng nghĩ như họ.

Các nhà nghiên cứu đã tiến hành một số thí nghiệm chứng thực những giả thuyết này: Tại một cuộc thí nghiệm, người tham gia được chia thành từng cặp, mỗi cặp được giao nhiệm vụ đóng vai người gửi hay người nhận một số tin nhắn. Nhiệm vụ của người gửi tin là tạo ra một số thông điệp rõ ràng tới người nhận kèm theo một trong những cảm xúc sau: châm biếm, nghiêm

túc, giận dữ hay buồn rầu. Những người tham gia được chỉ định ngẫu nhiên một trong ba hình thức giao tiếp: qua email, qua điện thoại, gặp trực tiếp. Sau khi nhận được thông điệp, người nhận cố gắng đoán xem ý định của nó là gì. Trước đó, người truyền tin cũng đoán xem liệu người nhận có hiểu đúng thông điệp của mình hay không.

Kết quả của nghiên cứu cho thấy, mặc dù người truyền tin trong tất cả các nhóm thực nghiệm kia đã đánh giá quá cao độ chính xác trong phiên dịch của người nhận thông điệp qua giọng nói của họ, nhưng sự chênh lệch lớn nhất xảy ra đối với nhóm sử dụng email. Người truyền tin ước tính khoảng 89% người nhận sẽ đoán chính xác thông tin mình truyền tải. Trong khi đó, tỷ lệ này là 74% ở nhóm truyền tin qua giọng nói và nhóm gặp trực tiếp, và chỉ đạt 63% ở nhóm sử dụng email. Kết quả này chỉ ra rằng trong những giao tiếp bằng chữ viết nói chung, do người nhận thông điệp không thể nhận thấy sự thay đổi trong giọng nói của người truyền tin nên họ khó có thể hiểu được đúng thông điệp.

Bạn có thể sẽ tự nhủ rằng những phát hiện trên chẳng có gì đáng ngạc nhiên và coi thí nghiệm này hoàn toàn chỉ dành cho những người xa lạ, không hề biết gì về người còn lại. Nhưng bạn có chắc những người bạn thân hiểu chính xác thông điệp mình chuyển tải qua email? Các nhà nghiên cứu cũng suy nghĩ nhiều về vấn đề này. Đáng chú ý là các dữ liệu đưa ra cũng chính xác hệt như vậy. Trên thực tế, hình thức giao tiếp bằng văn bản không được giải mã đầy đủ. Thậm chí những người bạn thân thiết với chúng tôi cũng cho rằng những người bạn tốt của bạn không đúng khi nói họ có thể hiểu bạn như đọc một cuốn sách trừ phi họ đang lôi kéo bạn vào chương trình “Cuốn sách nghe nói” hay các phiên bản được làm cho truyền hình.

Vậy người truyền tin cần xử lý thế nào với rủi ro này? Có thể bạn sẽ sử dụng “chuỗi ký tự” gồm những khuôn mặt nhỏ ngộ nghĩnh thể hiện cảm xúc bằng hình ảnh (ví như “:-()”. Tuy nhiên khi nhìn vào ví dụ này, các chuỗi ký tự có thể bị hòa lẫn vào phần còn lại của thông điệp hoặc không rõ ràng khiến cho chúng ta bối rối hơn. Tại sao chúng ta không loại bỏ hoàn toàn hình thức sử dụng email mà chọn giao tiếp qua điện thoại hoặc các tương tác trực tiếp nhỉ? Điều này có thể được thực hiện một tuần một lần như tại US Cellular, nhưng thường thì chúng ta không có thời gian hay khả năng để tham gia những kiểu tương tác như vậy.

Hãy quay trở lại một trong những lý giải tâm lý đằng sau những hiểu lầm trong giao tiếp. Như chúng ta đã nói đến, người gửi biết chính xác thông điệp họ muốn trao đổi là gì, nhưng họ không có xu hướng đặt mình vào hoàn cảnh của người nhận. Dựa trên lý do này, các nhà nghiên cứu đã tiến hành một cuộc thí nghiệm khác để xem liệu họ có thể loại bỏ sự tự tin thái quá của người gửi để những thông điệp được hiểu đúng như ý định không. Cuộc thí nghiệm này tương tự như việc đoán ý định truyền tải được miêu tả lúc trước, nhưng có thêm một vài khác biệt. Trước tiên là những người tham gia giao tiếp với người khác qua email. Thứ hai là một số người tham gia được chỉ dẫn trước để có thể đánh giá xem làm thế nào những câu nói của họ có thể bị hiểu sai. Các nhà nghiên cứu nhận thấy độ chính xác trong việc đoán những thông điệp của họ được hiểu đúng như ý định hay không đã tăng lên.

Như vậy, dựa trên những kết quả của cuộc thí nghiệm, làm thế nào chúng ta có thể trở thành những người truyền tin điện tử hiệu quả và từ đó tăng hiệu quả của những kỹ năng thuyết phục trực tuyến? Trước khi gửi email cho người khác về một chủ đề quan trọng, sẽ là khôn ngoan khi bạn dành chút thời gian đọc kỹ thông điệp để xem những khía cạnh cụ thể nào có

thể bị người nhận hiểu khác đi, từ đó thay đổi thông điệp cho rõ ràng hơn. Nói cách khác, bạn cần kiểm tra chính tả và ngữ pháp để cải thiện tính rõ ràng trong thông điệp của mình trước khi thực hiện một hành động không thể thay đổi được là ấn nút "Gửi". Bên cạnh đó, đặt mình vào ngữ cảnh người khác có thể giúp thông điệp của bạn dễ hiểu hơn.

Cuối cùng, chúng ta nên chú ý rằng thậm chí nếu người nhận thông điệp hoàn toàn hiểu ý định của bạn, có gì đảm bảo rằng họ sẽ làm theo yêu cầu của bạn hoặc hỗ trợ bạn? Hãy lấy ví dụ, một bác sỹ chúng tôi quen đã gặp nhiều khó khăn trong việc cố gắng nhờ ai đó thay ca cho mình để tham dự một đám cưới, ông là một người dễ mến và rất được tôn trọng, và theo như chúng tôi biết, trước đây ông đã che chở rất nhiều đồng nghiệp. Nhưng khi hỏi thăm để biết chính xác ông có đi nhờ đồng nghiệp mình giúp đỡ hay không, chúng tôi đã biết chắc vấn đề ở đây là gì: ông nói với chúng tôi rằng ông đã gửi email chung kèm lời yêu cầu cho tất cả mọi người, bức thư mà có thể nhìn thấy tên của tất cả người nhận.

Vấn đề của chiến lược này là bức thư tạo ra thứ gọi là *sự khuếch tán trách nhiệm*. Bằng việc gửi bức thư tới nhiều người, các đồng nghiệp có thể nhìn thấy lời yêu cầu giúp đỡ, nhưng không ai cảm thấy có trách nhiệm cá nhân phải đáp lại cả - thay vì đó, họ có thể cho rằng có *ai đó khác* trong danh sách người nhận sẽ đồng ý giúp. Theo mô tả dựa trên văn phong cổ điển về sự khuếch tán trách nhiệm, nhà tâm lý học xã hội John Darley và Bibb Latane đã sắp xếp tình huống có một sinh viên bị động kinh. Khi chỉ có một người chứng kiến sự việc, khả năng anh ta có thể giúp sinh viên kia là gần 85%. Nhưng khi có 5 người chứng kiến mà tất cả họ ở trong các phòng tách biệt, không ai có thể chắc rằng liệu bệnh nhân kia có nhận được sự trợ giúp hay không - chỉ 31% người chứng kiến đã giúp bệnh nhân đó thôi.

Như vậy, ông bạn bác sỹ của chúng tôi có thể làm gì để tăng khả năng ai đó tình nguyện thay ca cho mình? Nếu có thời gian, ông có thể chọn ra người mà mình cảm thấy có khả năng sẽ đồng ý nhất - có thể là những người trước đây ông đã trực thay ca - sau đó liên lạc trực tiếp hoặc gửi email yêu cầu họ giúp đỡ. Hoặc, nếu những đồng nghiệp kia không thể làm được vì vài lý do, ông có thể gửi cho vài người một bức thư bí mật để họ hoàn toàn không biết được có bao nhiêu người đã được lời nhờ giúp đỡ của ông.

Đến lúc này, chúng ta đã thảo luận về quá trình giao tiếp và gây ảnh hưởng lên người khác bị chi phối như thế nào bởi việc sử dụng email thay vì sử dụng các hình thức giao tiếp truyền thống. Nhưng còn các khía cạnh khác của việc thuyết phục thông qua thư điện tử thì sao? Ví dụ như làm thế nào các nhà nghiên cứu tâm lý có thể sáng tạo ra mẫu thiết kế cho trang web kinh doanh của bạn? Hãy bắt đầu với một minh họa.

Giả sử một ngày kia, sau khi đọc xong cuốn sách này, bạn quyết định rằng mình muốn có thêm hai cuốn nữa - một để ở nhà, một để ở văn phòng làm việc và một để trong ngăn kéo xe ô tô đề phòng khẩn cấp. Sau khi đã có được hai cuốn Yes cuối cùng từ giá của một hiệu sách địa phương, và mang chúng ra quầy thu ngân, một số điều cậu nhân viên hiệu sách nói với mình "Chị có chắc mình muốn mua những cuốn sách này ở đây không?", cậu ta hỏi. "Em biết một nơi có giá cuốn này rẻ hơn khoảng 15 xu, nhưng hiệu sách đó nằm dọc phố này. Nếu chị thích, em có thể vẽ cho chị sơ đồ đến đó". Với dịch vụ khách hàng kiểu này - không, chính xác hơn là, với dịch vụ phi khách hàng kiểu này - bạn tự hỏi làm thế nào cửa hiệu này có thể tồn tại được cơ chứ?

Mặc dù ví dụ này nghe có vẻ lố bịch, nhưng, một số người làm kinh doanh lại áp dụng thói quen tự hủy diệt này đấy. Hãy lấy Progressive Auto Insurance, công ty bảo hiểm xe cơ giới lớn thứ ba của Mỹ làm dẫn chứng. Công ty này luôn tự hào về những đổi mới giúp phân biệt họ với những đối thủ cạnh tranh, kể cả đó là công ty bảo hiểm hàng đầu thế giới, bằng việc tung ra trang web của mình vào năm 1995. Một năm sau đó, các ông chủ ô tô tìm kiếm tỷ lệ bảo hiểm có thể sử dụng trang web này không chỉ để biết tỷ lệ của Progressive mà còn biết được tỷ lệ bảo hiểm của những đối thủ lớn khác. Ngày nay, trang chủ có đặc trưng như một "máy điện báo tỷ lệ", một thanh thông tin cung cấp các so sánh cho những người tìm kiếm. Mặc dù Progressive có tỷ lệ tốt hơn những đối thủ khác, nhưng không phải lúc nào cũng như thế. Ví dụ, khi chúng tôi kiểm tra trang web một phút trước khi viết ra điều này, máy điện báo tỷ lệ cho thấy có ai đó với tên viết tắt là C.M ở Wisconsin, Mỹ đã tiết kiệm được tới 942 đô-la mỗi năm bằng việc bảo hiểm cho chiếc Toyota của mình ở một trong những công ty đối thủ của Progressive.

Như vậy, với chiến lược này Progressive đang thu hút nhiều khách hàng hay đang tự hưng diệt chính mình? Sức tăng trưởng lớn mạnh của công ty này từ khi thực hiện sự đổi mới - trung bình 17% một năm cùng với mức tăng trưởng hàng năm từ 3,4 tỷ đô-la lên 14 tỷ đô-la - cho thấy chiến lược này đang phát huy tác dụng. Nghiên cứu của Valerie Trifts và Gerald Haubl có thể lý giải được điều này.

Trong thí nghiệm của mình, Trifts và Haubl đã nói với những người tham gia rằng trường đại học của họ đang cân nhắc sẽ liên doanh với một trong những người bán sách lẻ trực tuyến. Nhiệm vụ của họ là tìm kiếm trên mạng một số danh mục sách để so sánh giá sách của những người bán lẻ khác nhau và quyết định xem sẽ mua sách của ai. Quan trọng là đối với nửa số người tham gia, không chỉ có giá một số cuốn sách của những người bán lẻ được liệt kê mà giá của các cửa hàng sách khác cũng được đưa ra. Trong khi đó, nửa số người còn lại không được cung cấp sự so sánh này. Các nhà nghiên cứu cũng đã thay đổi vị trí thị trường của những người bán lẻ, nghĩa là một số người tham gia nhìn thấy giá sách của những người bán lẻ với giá trung bình tương đối thấp hơn, trong khi những người khác thấy rằng chúng tương đối cao, và trong khi những người khác nữa lại nhìn thấy giá này bằng với giá của những cửa hàng sách bán lẻ khác.

Kết quả này có hỗ trợ cho hành động của Progressive? Xét ở khía cạnh rộng thì nó có, nhưng điều quan trọng cần chú ý là những kết quả này phụ thuộc vào yếu tố then chốt của vị trí thị trường. Nếu giá của Progressive giống như giá của cửa hàng bán lẻ tức là rõ ràng và thống nhất với giá của các đối thủ thì giá so sánh đưa ra sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Tuy nhiên, khi giá của Progressive, cũng giống như giá của những người bán sách lẻ khác, cao hơn ở một số cuốn sách và thấp hơn ở những cuốn khác - gần giống với cách làm của hầu hết các doanh nghiệp trong thực tế thì việc đưa ra sự so sánh đã tạo nên sự khác biệt: người tham gia trong tình huống đã có xu hướng chọn Progressive. Ngoài sự tin tưởng hơn như chúng tôi đã thảo luận ở các phần trước của cuốn sách, những ai không trung thực, hoặc những tổ chức dối trá hiếm khi tranh luận để chống lại sở thích cá nhân của họ - vì thế, khách hàng có thể sẽ đánh giá cao mức giá so sánh đó vì nó tiết kiệm cho họ cả thời gian và công sức.

Tóm lại, theo kết quả của cuộc nghiên cứu này và thành công của Progressive tới tận bây giờ, các công ty cung cấp cho khách hàng tiềm năng của mình giá của các đối thủ cạnh tranh đôi khi sẽ có thể đánh mất thị trường nhưng rõ ràng là họ sẽ giành được thắng lợi trong cuộc chiến về

giá cả.

Nghiên cứu về những so sánh trực tuyến đã chỉ ra làm thế nào những đặc tính cụ thể của một trang web kinh doanh có thể trở thành thủ thuật để thuyết phục khách hàng tiềm năng sử dụng dịch vụ của công ty đó. Nhưng liệu những khía cạnh mơ hồ của trang web có thể ảnh hưởng tới hành vi của khách hàng không? Ví dụ, những thứ tinh tế, chẳng hạn như hình nền trang web của bạn có thể biến các khách hàng tiềm năng từ vị trí người xem thành khách hàng của bạn không?

Một số cuộc thử nghiệm tiến hành bởi hai nhà nghiên cứu khách hàng Naomi Mandel và Eric Johnson đưa ra câu trả lời là có. ở một trong các cuộc thử nghiệm của họ, người tham gia được xem một trang web có mục mua sắm giả định trong đó họ phải chọn giữa hai loại ghế sô pha. Một loại được miêu tả là rất thoải mái nhưng rất đắt, trong khi loại kia được miêu tả là tương đối thoải mái nhưng rẻ thôi. Các nhà nghiên cứu cũng thay đổi hình nền của trang web nhằm thay đổi quyết định của người tham gia đối với vấn đề tiết kiệm tiền hay sự thoải mái. Trong việc chọn lựa hình nền, họ dựa vào một số dữ liệu từ cuộc nghiên cứu trước, trong đó người tham gia được xem một quảng cáo về chiếc ghế sô pha có một trong hai hình nền: hoặc bức tranh vẽ các đồng xu trên nền xanh da trời hoặc bức tranh các đám mây mịn trên nền xanh da trời. Sau khi yêu cầu người tham gia đưa ra danh sách những khía cạnh quan trọng nhất để cân nhắc khi nào sẽ mua chiếc xô pha, những ai đã nhìn hình nền trang web hình đồng xu có xu hướng viết rằng họ coi trọng chi phí hơn là những ai đã xem hình nền có những đám mây. Tương tự, những người đã xem hình nền có đám mây lại có xu hướng nêu bật lên sự thoải mái hơn những ai xem hình nền đồng xu.

Quan sát những kết quả ban đầu, Mandel và Johnson hoài nghi rằng khi người tham gia mua chiếc sô pha tại cửa hàng trực tuyến có hình nền những đám mây bao phủ, họ sẽ có xu hướng mua chiếc ghế thoải mái hơn (nhưng đắt hơn), trong khi, điều ngược lại sẽ đúng với những người nhìn trang web có hình nền phủ kín những đồng tiền xu - và đó chính xác là kết luận họ rút ra. Kết quả này không chỉ áp dụng cho một loại sản phẩm. Tương tự thế, người tham gia sẽ có xu hướng chọn chiếc ô tô an toàn hơn (nhưng đắt hơn) hơn là chiếc ô tô kém an toàn (nhưng rẻ hơn) khi hình nền có màu đỏ và vàng cam gợi lại hình ảnh ngọn lửa bạn có thể nhìn thấy trong một vụ đâm ô tô nào đó.

Phát hiện trên có ý nghĩa đặc biệt ở chỗ, nó lý giải rằng những dấu hiệu mạnh mẽ nhưng tế nhị ảnh hưởng tới hành vi người khác như thế nào. Ví dụ, gần như tất cả người tham gia trong các cuộc thử nghiệm này đều khăng khăng rằng hình nền không ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn của họ. Nhưng như chúng ta vẫn biết, những quan điểm này không đơn giản phản ánh được thực tế.

Có thể hàm ý quan trọng nhất của những phát hiện này là những đặc tính cụ thể trong trang web của công ty bạn, ví như hình ảnh đưa lên trên hình nền, có ảnh hưởng mạnh mẽ lên hành vi của khách hàng hơn bạn nghĩ. Họ đề xuất rằng bạn có thể chọn các hình nền và các hình ảnh khác một cách có chiến lược cho trang web của mình dựa trên sức mạnh của hàng hóa và dịch vụ bạn cung cấp. Nói cách khác, bằng cách lựa chọn cẩn thận hình nền cho trang web của mình, bạn có thể đưa sức mạnh sản phẩm của bạn - và có thể cũng là sức mạnh của tổ chức bạn - lên vị trí nổi bật hàng đầu.

Sự ảnh hưởng mang tính toàn cầu

Hai (tiếng Nhật). Hao (tiếng Trung Quốc). Da (tiếng Nga). Sí, Oui (tiếng Pháp). Mọi người khắp nơi trên thế giới nói ***Có*** theo những cách khác nhau, nhưng liệu có phải nghĩa là những chiến lược thuyết phục chúng ta sử dụng khiến họ nói như vậy nên khác nhau tùy theo bối cảnh văn hóa của người nhận thông điệp? Hay phải chăng cách tiếp cận phù hợp - với - tất cả có xu hướng đem lại hiệu quả như nhau, bất kể người đó đến từ đâu? Mặc dù những quy tắc nền tảng của sự ảnh hưởng xã hội và nhiều chiến lược chúng tôi thảo luận trong suốt cuốn sách này là của những nhà thuyết phục có uy tín đến từ tất cả các nền văn hóa, nhưng cuộc nghiên cứu gần đây cho thấy rằng có một số khác biệt tinh tế về việc bằng cách nào bạn có thể biến đổi các kỹ thuật và thông điệp phù hợp với nền văn hóa của người bạn đang cố gắng thuyết phục. Hiển nhiên là những khác biệt này đến từ sự khác giữa các chuẩn mực và truyền thống văn hóa, khiến mọi người từ các xã hội khác nhau đánh giá mạnh mẽ hơn đối với một số khía cạnh của thông điệp thuyết phục hơn.

Lấy ví dụ từ một cuộc nghiên cứu được tiến hành bởi Michael Morris và các đồng nghiệp, khi khảo sát các nhân viên của Citibank, một trong những tập đoàn tài chính xuyên quốc gia lớn nhất thế giới. Morris và các cộng sự đã khảo sát các chi nhánh của Citibank tại bốn quốc gia khác nhau bao gồm Mỹ, Đức, Tây Ban Nha và Trung Quốc (Hồng Kông) - và đánh giá sự tự nguyện của các nhân viên trong việc hoàn thành đề nghị giúp đỡ của một đồng nghiệp. Mặc dù những đối tượng tham gia điều tra chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố giống nhau, nhưng một số yếu tố có tác động hơn những yếu tố khác ở những quốc gia khác nhau.

Ví dụ như nhân viên tại Mỹ hầu hết có xu hướng áp dụng phương pháp phản hồi trực tiếp. Họ đặt câu hỏi, “Người kia đã làm gì cho tôi?” và cảm thấy có trách nhiệm tình nguyện thực hiện nếu họ nợ người đề nghị một sự giúp đỡ. Nhưng mặt khác, nhân viên tại Đức hầu hết lại có xu hướng chịu ảnh hưởng bởi việc liệu lời đề nghị có nằm trong quy định của tổ chức không. Họ quyết định hoàn thành nó với câu hỏi, “Theo quy định thì tôi có nghĩa vụ phải trợ giúp người đề nghị kia hay không?” Nhân sự của Citibank tại Tây Ban Nha lại đưa ra quyết định chủ yếu dựa trên các tiêu chuẩn khích lệ sự trung thành đối với bạn bè của mình, bất kể vị trí hay tình trạng công việc của họ. Họ đặt câu hỏi, “Người đề nghị có quan hệ gì với bạn bè tôi không?” Và cuối cùng, nhân viên ở Trung Quốc lại phản ứng với đề nghị theo hình thức trung thành với những ai có vị trí cao trong nhóm nhỏ của họ. Họ hỏi, “Người đưa ra đề nghị có quan hệ với ai đó trong phòng tôi không, đặc biệt với người có vị trí cao?”

Như Morris và các đồng nghiệp của ông đã chỉ ra, có nhiều hàm ẩn quan trọng mang tính thực tiễn của nghiên cứu này. Ví như các doanh nghiệp đang tìm kiếm cơ hội chuyển đổi các tập tục, chính sách và cơ cấu tổ chức từ nền văn hóa này sang nền văn hóa khác, cần tinh tế với các chuẩn mực bắt buộc hoặc mạo hiểm biến thứ có thể là một chiếc máy khoan dầu tốt trong một xã hội này thành một chiếc máy cũ kỹ dính đầy dầu nhớt ở xã hội khác.

Kết quả cũng gợi ý rằng các nhà quản lý chuyển từ bối cảnh văn hóa này sang bối cảnh văn hóa khác có thể cần điều chỉnh các chiến lược để đảm bảo tính phù hợp với các cơ chế khác trong chi nhánh của họ. Ví dụ, một quản lý chuyển từ Munich tới văn phòng tại Madrid có thể nhận thấy việc phát triển các mối quan hệ bạn bè cá nhân với người khác trở thành khía cạnh ngày càng quan trọng để phù hợp với môi trường làm việc mới này. Tuy nhiên, một quản lý chuyển

ca có thể nhận ra rằng tạo nên các yêu cầu ngoài những hướng dẫn chính thống của tổ chức - ví dụ như yêu cầu đồng nghiệp phớt lờ một số công việc giấy tờ, có thể là một thói quen được chấp nhận trong môi trường làm việc cũ của cô ấy lại không được đánh giá là phù hợp với môi trường mới của mình.

Mặc dù trong cuộc nghiên cứu về Citibank với bốn nền văn hóa khác nhau ở những khía cạnh tâm lý quan trọng, song các nhà nghiên cứu ảnh hưởng xã hội đã tập trung chú ý vào việc làm thế nào một khía cạnh cụ thể như tính cá nhân - tính tập thể, lại ảnh hưởng tới quá trình thuyết phục. Nói ngắn gọn thì tính cá nhân là một định hướng chỉ ra sự ưu tiên cao nhất đối với sở thích và quyền lợi của cá nhân đó. Ngược lại, tính tập thể lại chỉ định mức độ ưu tiên cao nhất đối với sở thích và quyền lợi của một nhóm người. Mặc dù điều này rất đơn giản, song ta cũng có thể nhận ra rằng nền văn hóa cá nhân thường nói về *cái tôi*, trong khi văn hóa tập thể thì thiên nhiều về *chúng ta*. Mọi người ở các nước như Mỹ, Anh và các nước khác ở Tây Âu có xu hướng cá nhân hơn. Ngược lại thì nhiều nước trên thế giới bao gồm những nước ở khu vực đang phát triển vì các mối quan hệ đối tác kinh doanh như các nước ở châu Á, Nam Mỹ, châu Phi và Đông Âu thường nghiêng về tính tập thể hơn.

Các nhà nghiên cứu Sang-Pil Han và Sharon Shavitt bắt đầu khảo sát hàm ý của những khác biệt về văn hóa đối với sức thuyết phục trong lĩnh vực tiếp thị. Họ cho rằng với các nền văn hóa mang tính tập thể, các quảng cáo thu hút khách hàng vào sản phẩm mang lại lợi ích cho thành viên của nhóm (ví dụ bạn bè, gia đình hay đồng nghiệp) sẽ thuyết phục hơn so với các quảng cáo chỉ thu hút khách hàng vào lợi ích dành cho chính người đó. Điều này đặc biệt đúng đối với các sản phẩm dùng chung với người khác như máy điều hòa hay kem đánh răng.

Trước tiên, Han và Shavitt tìm dẫn chứng hỗ trợ cho ý kiến của mình. Họ chọn hai tờ tạp chí phổ biến ở Mỹ và hai tờ ở Hàn Quốc. Sau đó, họ chọn ngẫu nhiên các bài quảng cáo từ hai tạp chí và yêu cầu người bản ngữ và người nói hai ngoại ngữ đánh giá mức độ thu hút từ lợi ích mà sản phẩm mang lại cho chính họ hay cho nhóm của họ. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng các mục quảng cáo của Mỹ thực sự có khả năng nhấn mạnh vào lợi ích sản phẩm dành cho cá nhân hơn so với những mục quảng cáo của Hàn Quốc, đặc biệt khi so sánh giữa các sản phẩm. Trong khi các mục quảng cáo của Mỹ có xu hướng lôi cuốn tính cá nhân của người đọc (ví dụ như "Nghệ thuật của sự nhất quán"), tạo động lực cho sự phát triển bản thân (ví dụ, "Chỉ có bạn là tốt hơn") và những mục tiêu cá nhân (ví dụ, "Với cái nhìn mới này, tôi đã sẵn sàng cho vai trò mới của mình"). Trong khi đó, các bài quảng cáo của Hàn Quốc lại có xu hướng lôi cuốn giác quan của người đọc vào trách nhiệm của nhóm (ví dụ, "Vui vẻ hơn cho gia đình bạn"), động lực thúc đẩy nhóm (ví dụ, "giấc mơ thịnh vượng cho tất cả chúng ta") và sự cân nhắc các ý kiến của cả nhóm (ví dụ, "Chúng tôi đồng tình với sự chọn lựa các đồ nội thất gia đình này").

Sau khi chắc chắn rằng những thông điệp thuyết phục gắn vào các bài quảng cáo hướng mục tiêu tới động lực của các khách hàng khác nhau dựa trên định hướng văn hóa xã hội, các nhà nghiên cứu muốn trả lời một câu hỏi tâm lý quan trọng: Những thông điệp mang tính tập thể - cá nhân có thực sự thuyết phục hơn trong những nền văn hóa riêng biệt? Cuối cùng thì như chúng tôi đã thảo luận ở phần Lời giới thiệu, trên thực tế các nhà tiếp thị nghĩ rằng những loại thông điệp cụ thể mang lại hiệu quả không hề đơn giản như vậy.

Để trả lời câu hỏi này, Han và Shavitt đã tạo ra hai bản quảng cáo cho một số các sản phẩm

khác nhau - một bản mang tính cá nhân nhiều hơn, bản kia lại mang tính tập thể hơn. Ví dụ như phiên bản mang tính cá nhân quảng cáo cho một thương hiệu kẹo cao su sẽ nói “Giúp bạn có hơi thở thơm mát”. Hãy lưu ý rằng thông điệp này tập trung vào lợi ích mang lại hơi thở thơm mát cho người sử dụng. Nhưng, như chúng ta đã biết từ kinh nghiệm thực tiễn, hơi thở của của ai đó không chỉ là vấn đề của cá nhân họ; mà nó còn có thể ảnh hưởng tới những người xung quanh. Dễ hiểu là sau đó, phiên bản quảng cáo mang tính tập thể sẽ là, “Chia sẻ hơi thở thơm mát”. (Tất nhiên, mục quảng cáo này được viết bằng tiếng Anh cho người Mỹ tham gia cuộc thử nghiệm và bằng tiếng Hàn cho người Hàn Quốc).

Kết quả cho thấy người tham gia mang quốc tịch Hàn Quốc bị thuyết phục với quảng cáo mang tính tập thể hơn là quảng cáo mang tính cá nhân và với người Mỹ thì ngược lại. Nhất quán với khảo sát ban đầu, hiệu quả này đặc biệt tác động mạnh đối với các sản phẩm chia sẻ với người khác. Các nhà tiếp thị nên tạm dừng việc sử dụng Chiến lược tiếp thị phù hợp cho tất cả các quốc gia. Thay vào đó, những chiến dịch kiểu này nên được thay đổi để phù hợp với định hướng văn hóa của các xã hội nơi áp dụng chúng. Hơi thở của toàn bộ một quốc gia có thể phụ thuộc vào điều này.

Nghiên cứu của Han và Shavitt đã chỉ ra làm thế nào những người đến từ các nền văn hóa mang tính cá nhân lại có xu hướng đưa ra những đánh giá mạnh hơn đối với kinh nghiệm bản thân. Trong khi những ai đến từ các nền văn hóa mang tính tập thể lại có xu hướng nhận định tốt hơn đối với những kinh nghiệm của những người gần họ. Làm thế nào sự khác biệt về văn hóa lại có thể tương đối ảnh hưởng tới việc mọi người đưa ra các nguyên tắc ảnh hưởng xã hội cơ bản?

Để tháo gỡ câu hỏi này, hãy cùng xem xét một ví dụ. Minh họa tốt nhất cho xu hướng của con người trong một nền văn hóa thiên về cá nhân đến từ một quốc gia mang chủ nghĩa cá nhân nhất trong các quốc gia - Hoa Kỳ - và từ môn thể thao mang tính cá nhân nhất trong các môn thể thao - môn golf. Vài năm trước đây, tay golf huyền thoại của Mỹ, Jack Nicklaus đã chứng kiến cái chết vì vỡ tim của cháu trai mình. Vài ngày sau đó, Nicklaus đã nói rõ trong một cuộc phỏng vấn rằng khả năng chơi tại một trong những giải uy tín nhất của môn golf, giải Các bậc thầy về golf, là “rất mong manh”. Nhưng, trước sự ngạc nhiên của nhiều người, ông đã thông báo rằng ông sẽ chơi cho hai giải golf khác trong thời gian sắp tới. Yếu tố sức mạnh nào có thể thuyết phục người đàn ông đau khổ này tham gia những giải golf kia sau cú sốc tinh thần kia?

Thực ra, Nicklaus đã hứa chơi cho mỗi giải trước khi người cháu mình qua đời. Như nhà chơi golf đã chia sẻ, “Anh đã hứa, và anh phải có trách nhiệm thực hiện lời hứa đó chứ”. Như chúng tôi đã thảo luận, động lực để nhất quán với cam kết của ai đó có thể có sức mạnh trong việc thuyết phục hành vi của người đó. Nhưng động lực này có hiệu quả thuyết phục như nhau đối với các nền văn hóa khác nhau không? Khi mọi thứ đều như nhau, liệu nhà chơi golf đến từ nền văn hóa khác có cảm thấy có trách nhiệm với hành động trước đây và những cam kết của mình trong tình huống tương tự?

Để có một câu trả lời dễ hiểu hơn cho vấn đề này, hãy cân nhắc thí nghiệm do một trong những tác giả đã thực hiện với Stephen Sills và nhà nghiên cứu hàng đầu Petia Petrova. Trong nghiên cứu này, các sinh viên Mỹ và sinh viên châu Á nhận được một bức email yêu cầu họ hoàn thành bản điều tra trực tuyến trên mạng. Một tháng sau khi nhận được yêu cầu đầu tiên, mỗi người

lại nhận được một email yêu cầu tham gia bài khảo sát trực tuyến liên quan đến yêu cầu đầu tiên, nhưng lần này, họ được thông báo sẽ phải mất gấp đôi thời gian để hoàn thành.

Và chúng tôi đã phát hiện ra điều gì? Trước hết, chúng tôi thấy sinh viên Mỹ ít có xu hướng thực hiện yêu cầu đầu tiên hơn là những người bạn châu Á. Nhưng, những ai đã hoàn thành yêu cầu đầu tiên, sẽ có xu hướng hoàn thành tiếp yêu cầu thứ hai (khoảng 22%) hơn là những sinh viên châu Á (chỉ khoảng 10%). Theo hướng khác, chúng tôi nhận thấy thực hiện đúng theo yêu cầu đầu tiên có ảnh hưởng lớn tới việc thực hiện yêu cầu thứ hai ở những sinh viên Mỹ hơn là đối với sinh viên châu Á.

Tại sao lại có chuyện đó? Một cuộc nghiên cứu khác có thể đem lại kết quả cho câu hỏi phức tạp này. Qua cuộc khảo sát, chúng tôi nhận thấy khi yêu cầu những sinh viên Mỹ tham gia mà không nộp tiền cho cuộc khảo sát tiếp thị, họ bị ảnh hưởng bởi sự đồng tình trước đây của mình với những yêu cầu này. Nói cách khác, họ bị ảnh hưởng bởi những cam kết trước đây hơn là ảnh hưởng bởi lời hứa trước của người bạn châu Á. Nhưng ở Phần Lan, một quốc gia có thiên hướng tập thể hơn, trường hợp ngược lại đã xảy ra. Tại quốc gia này, việc những người bạn của những sinh viên này đã làm trước đây là động lực mạnh mẽ cho những gì sinh viên này làm lúc này.

Những kết quả thu được phần lớn là do sự khác biệt văn hóa ở tính cá nhân và tính tập thể. Vì những người đến từ nền văn hóa mang tính cá nhân có xu hướng đánh giá cao kinh nghiệm bản thân, nhất quán với một trong những thí nghiệm trước, họ chính là người tạo động lực mạnh mẽ cho chính mình. Và vì những người đến từ các nền văn hóa mang tính tập thể lại có xu hướng đánh giá cao kinh nghiệm của những người bên cạnh, nên hành vi của người khác thường giúp tạo động lực hơn cho họ. Điều này nghĩa là khi đề nghị Briton, một sinh viên Mỹ hoặc Canada giúp đỡ, bạn sẽ thành công hơn nếu chỉ ra nhiệm vụ đó phù hợp với những gì anh ta đã làm trước đây. Nhưng nếu đề nghị những người đến từ các quốc gia thiên về tính tập thể, bạn sẽ thành công nếu chỉ cho họ thấy nhiệm vụ bạn yêu cầu phù hợp với điều những người giống họ đã làm trước đây.

Hãy lấy một ví dụ cụ thể, giả sử công ty bạn đang hoạt động kinh doanh rất hiệu quả với một nhà máy ở Đông Âu suốt hai năm qua. Trong thời gian đó, bạn thường phải yêu cầu các đối tác châu Âu giúp đỡ bằng cách cung cấp những thông tin tiếp thị mới nhất. Người giữ liên lạc chính của bạn là Slawek và các đồng nghiệp của anh, thường xuyên giúp đỡ bạn. Giả định rằng, bạn cần cập nhật thông tin nhiều hơn nữa và trong một cuộc đàm thoại qua điện thoại, bạn đưa ra yêu cầu như sau: "Slawek, trước đây anh đã giúp tôi rất nhiều. Tôi hy vọng anh có thể cung cấp cho chúng tôi những thông tin cập nhật lần nữa". Nếu làm như vậy, bạn sẽ phạm lỗi đấy. Kết quả của những cuộc nghiên cứu đề xuất rằng bạn sẽ thành công hơn nếu nói: "Slawek, anh và các đồng nghiệp đã giúp đỡ chúng tôi rất nhiều trước kia, và tôi hy vọng các anh có thể cung cấp cho chúng tôi những thông tin cập nhật lần nữa". Đây cũng sẽ là sai lầm nếu người nghe là người Anh, Tây Âu hoặc Bắc Mỹ vì những cá nhân này cho rằng bất cứ ai thích hoạt động tuân theo quy tắc sự thống nhất cá nhân - xu hướng để quyết định điều nên làm dựa trên điều người đó đã làm trước đây.

Nhưng, như các nghiên cứu đã chứng minh, ở những quốc gia mang tính tập thể, tính cá nhân lại nhất quán với những hành vi trước đây của ai đó, được đánh giá cao hơn bởi nguyên tắc

bằng chứng xã hội - xu hướng đưa ra quyết định ai đó nên làm gì dựa trên việc nhóm này đã làm trước đây. Mọi người từ những nền văn hóa tập thể và cá nhân cũng có xu hướng khác nhau trong việc đưa ra đánh giá đối với chức năng trung tâm của giao tiếp. Nói ngắn gọn, một chức năng của giao tiếp là truyền thông tin: khi chúng ta giao tiếp, chúng ta truyền tải thông tin tới người khác. Thứ hai, chức năng ít thấy rõ hơn là chức năng tạo mối quan hệ: khi chúng ta giao tiếp, chúng ta xây dựng và duy trì mối quan hệ với những người khác. Mặc dù cả hai chức năng này rõ ràng rất quan trọng với mọi người ở tất cả các nền văn hóa, song nhà nghiên cứu Yri Miyamoto và Norbert Schwarz đã gợi ý rằng các nền văn hóa thiên về cá nhân giữ một tầm quan trọng lớn lao đối với chức năng thông tin của giao tiếp. Trong khi đó, ở những nền văn hóa tập thể, chức năng tạo quan hệ lại có vai trò lớn. Mặc dù sự khác biệt về văn hóa có hàm ẩn đối với các vấn đề khác nhau liên quan đến giao tiếp, song Miyamoto và Schwarz đã thử nghiệm một khía cạnh của giao tiếp tràn ngập trong đời sống hàng ngày ở nhà và tại nơi làm việc - để lời nhắn thoại cho người khác. Các nhà nghiên cứu nghi ngờ rằng vì những người đến từ Nhật Bản có xu hướng tập thể và như thế sẽ bị cuốn hút vào việc tạo lập và duy trì các mối quan hệ với người khác, nên họ sẽ mất nhiều thời gian hơn để nghĩ ra yêu cầu tương đối phức tạp cho chiếc máy trả lời tự động. Các nhà nghiên cứu lập luận rằng nếu người Nhật quan tâm tới những tác động của thông điệp tới mối quan hệ của họ với người nhận hơn người Mỹ, thông điệp được đưa đi nhưng không biết liệu có đến tay người nhận sẽ khiến họ phải nghĩ ngợi nhiều hơn. Để thử nghiệm lập luận này, Miyamoto và Schwarz đã yêu cầu những người tham gia quốc tịch Mỹ và Nhật để lại yêu cầu giúp đỡ tương đối chi tiết lên chiếc máy trả lời từ động, sử dụng ngôn ngữ mẹ đẻ của mình. Trong khi người Mỹ đi thẳng vào trọng tâm chính của thông tin thì người Nhật lại mất nhiều thời gian hơn, dường như họ cân nhắc nhiều hơn tới việc tin nhắn đó sẽ ảnh hưởng thế nào tới mối quan hệ với người nhận nó.

Các nhà nghiên cứu cũng điều tra những người Mỹ và người Nhật về kinh nghiệm của họ với những chiếc máy trả lời tự động này. Trong khi người Mỹ nói rằng họ mất ít thời gian thôi để nhấc máy lên khi biết có tin nhắt thoại thì 85% người Nhật lại mất nhiều thời gian hơn. Và, nhất quán với lời giải thích của các nhà nghiên cứu trước, khi đặt câu hỏi họ ghét điều gì nhất ở chiếc máy trả lời tự động, người Nhật có xu hướng đưa ra các lý do biểu thị mối quan hệ (ví dụ, "Thật khó để hét vào chiếc máy") hơn là người Mỹ, trong khi điều này ngược lại với các người Mỹ khi nêu ra các lý do liên quan đến việc truyền tải thông tin (ví dụ, "Đôi khi mọi người không kiểm tra chiếc máy").

Những phát hiện trên cho ta biết điều gì về cách gây ảnh hưởng tới người khác trong và ngoài công sở? Như chúng tôi đã thảo luận ở phần đầu chương, các mối quan hệ là cấu phần quan trọng của quá trình thuyết phục - đặc biệt đúng với những ai đến từ các quốc gia mang thiên hướng tập thể. Khi để lại tin nhắn cho người khác, những người đến từ nền văn hóa cá nhân, nó có thể lôi cuốn người nhận tập trung vào mẩu thông tin được truyền tải hiệu quả trong khi lờ đi mối quan hệ với người nhận tin nhắn. Những kết quả này gợi ý rằng, khi phải tương tác với những người đến từ các nền văn hóa thiên về tính tập thể, rất quan trọng cần phải chú ý tới mối quan hệ của bạn - và đặc biệt là thể hiện thái độ rằng bạn thành thật chia sẻ.

Thái độ thành thật chia sẻ cũng nên được áp dụng vào các cuộc đàm thoại. Trong thực tế, dựa trên một vài nghiên cứu cho thấy người Nhật có xu hướng đưa ra phản hồi nhiều hơn người Mỹ trong suốt cuộc đối thoại (ví dụ, "Tôi hiểu', "Vâng"), Miyamoto và Shcwarz gợi ý rằng một

người Nhật có thể nhận thấy nói chuyện với một người Mỹ ở mức nào đó gần giống như nói chuyện với một chiếc máy trả lời tự động. Ý tưởng này phù hợp với một cuộc điều tra bổ sung cho thấy những người tham gia có quốc tịch Nhật Bản có xu hướng nói rằng họ không thích chiếc máy trả lời tự động vì "Thật khó để nói vì chẳng có phản đáp gì". Những kết quả này cũng đề xuất rằng chúng ta nên chắc chắn rằng để hồi âm lại những người đến từ các nền văn hóa mang tính tập thể, hãy để họ biết rằng chúng ta đang quan tâm tới mối quan hệ mà mình chia sẻ giống như quan tâm tới những thông tin mà họ đang cố gắng truyền tải.

Kết quả cũng đưa ra lời cảnh báo rằng "để cuộc gọi dưới hình thức lời thoại" có thể là một quyết định nguy hiểm, đặc biệt khi người gọi đến từ một nền văn hóa mang tính tập thể. Nếu bạn nghĩ điều tội tệ nhất có thể xảy ra là bạn sẽ đưa mình vào một trò chơi đơn giản của "trò chơi điện thoại", bạn có thể sẽ sớm nhận ra mình là người chơi đơn độc.

Ảnh hưởng mang tính đạo đức

Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi đã miêu tả các chiến lược ảnh hưởng xã hội, xem chúng như những công cụ cho hộp công cụ thuyết phục của bạn. Và đó chính xác là cách chúng nên được sử dụng - như những công cụ xây dựng giúp tạo lập nên những mối quan hệ với người khác một cách bền vững, nêu bật sức mạnh cụ thể của thông điệp, sáng kiến hay sản phẩm, và sau cùng, tạo ra những giá trị được tất cả các bên quan tâm nhất. Tuy nhiên, nếu sử dụng những công cụ này như những vũ khí trái đạo đức - ví dụ như, sử dụng những nguyên lý ảnh hưởng xã hội không thành thật hoặc giả tạo vào những tình huống chúng không tồn tại thực sự - những thành quả thu được ban đầu hầu hết sẽ bị mất đi vĩnh viễn. Mặc dù việc sử dụng dối trá những chiến lược thuyết phục này có thể đôi khi hiệu quả trong thời gian ngắn - có thể ai đó bị thuyết phục với một lô xích xông những tranh luận tồi tệ hoặc bị lừa mua những sản phẩm kém chất lượng - hậu quả xấu về lâu dài sẽ rất thảm khốc khi sự dối trá này cuối cùng bị phát hiện.

Mọi người nên khôn ngoan tránh xa việc sử dụng những công cụ thuyết phục dối trá bởi có nhiều nguy cơ tiềm tang khi cố gắng ứng dụng một số công cụ chúng tôi đã miêu tả. Ví dụ, mùa xuân năm 2000 tại Mỹ được xem là giữa thời kỳ khủng hoảng nhất. Các doanh nghiệp khắp cả nước kêu gào tuyệt vọng; trường học không bóng người; các cửa hàng tranh đấu để tìm kiếm khách; và các dịch vụ công cộng đứng trước nguy cơ tan chảy. Lý do của cuộc khủng hoảng? Không có xăng. Thực ra, lý do này chỉ đúng một phần. Chính xác là có quá nhiều xăng; nhưng các trạm xăng không có nhà cung cấp vì những người phản đối (do phải trả nhiều tiền) đã phong tỏa số lượng lớn lượng xăng tinh chế tại thời điểm bơm giá này.

Sự thiếu thốn nhanh chóng gây ảnh hưởng. Mười ngàn người lái xe cơ giới đã tập trung xếp hàng bên ngoại các trạm xăng để đổ đầy bình xăng. Khi sự thiếu hụt bắt đầu được kiềm chế, hành vi của những lái xe này thay đổi. Các tờ báo địa phương và quốc gia, các đài truyền thanh, các kênh truyền hình đã đưa ra những câu chuyện miêu tả những ông chủ xe phải xếp hàng để đổ xăng. Sau đó, họ chỉ lái xe đi được vài dặm rồi lại quay về xếp hàng đổ xăng lần nữa. Những người khác thì ngủ đêm trong ô tô bên ngoài một hiệu gara, hy vọng họ có thể là những người may mắn có được ít xăng khan hiếm không bị phong tỏa. Đây chính là sức mạnh của sự khan hiếm trong thực tế.

Vào cao điểm của cuộc khủng hoảng, có một ông chủ gara, người đứng ra nhận cung cấp lượng xăng cần thiết. Trong thực tế, ông ta là người duy nhất cung cấp xăng trong khu vực này và tin tức nhanh chóng lan rộng. Nhận ra vị trí độc tôn của mình, nhìn thấy chuỗi người xếp hàng dài bên ngoài, có thể sẽ chẳng có gì ngạc nhiên, khi người thương gia này lợi dụng tình thế của mình bằng cách tăng giá xăng lên cao. Nhưng thay vì tăng lượng nhỏ, ông ta đã tăng giá lên gấp mười lần, tận 6 đô-la một lít xăng! Những lái xe bất bình nhưng vẫn còn khát xăng kia có từ chối trả cái giá cắt cổ kia không? Hầu như không. Mặc dù họ "đói xăng", nhưng họ vẫn xếp hàng để mua được càng nhiều xăng càng tốt. Chỉ sau vài giờ, giọt xăng cuối cùng trong bình chứa cũng hết, và người chủ kia đã kiếm được khoảng lời chỉ trong một ngày mà bình thường phải mất 2 tuần lão mới có được.

Nhưng chuyện gì xảy ra với công việc kinh doanh của lão sau khi cuộc khủng hoảng kết thúc? Hậu quả thảm hại. Với việc lợi dụng sự khan hiếm của xăng và ép những người lái xe tuyệt vọng mua xăng với giá lạm phát một cách lố bịch, ông ta được hưởng lợi trong thời gian ngắn nhưng hoàn toàn mất mát về sau. Đơn giản là, mọi người đã tẩy chay cửa hàng của ông ta. Thậm chí hơn thế nữa, một số còn thông tin cho bạn bè, làng xóm và đồng nghiệp của họ về hành vi của ông chủ này. Việc kinh doanh của ông ta đã mất hầu hết các khách hàng trước đây, và chỉ trong một thời gian ngắn, danh tiếng bị hủy hoại khiến ông buộc phải đóng cửa trạm xăng của mình. Điều này hoàn toàn nhất quán với dẫn chứng cuộc nghiên cứu đã chỉ ra rằng những ai xử sự theo cách không đáng tin tưởng thì không thể lấy niềm tin của cộng đồng được.

Nếu người chủ kia cân nhắc sức mạnh của bộ công cụ ảnh hưởng xã hội trong hộp công cụ thuyết phục của mình, ông ta sẽ nhận ra chắc chắn có những lựa chọn tốt hơn - có thế dẫn đến những lợi nhuận tốt hơn trong thời gian dài về sau. Ví dụ như ông ta có thể chắc rằng việc cung cấp xăng của mình là chủ yếu đối với các khách hàng tại địa phương và khách hàng quen thuộc, nên thông báo cho họ rằng ông làm như vậy vì ông đánh giá cao sự trung thành của họ. Hoặc ông ta có thể đưa ra tín hiệu rằng ông từ chối lừa đảo những người lái xe đang cần xăng kia trong thời gian khủng hoảng; hành động chống lại sở thích cá nhân của mình (ít nhất là sở thích cá nhân tạm thời) theo cách này chắc chắn sẽ khiến ông trở nên được yêu quý hơn, phóng khoáng hơn và đáng tin cậy hơn trong mắt của những lái xe kia, và một động thái chắc chắn sẽ xảy ra là ông ta sẽ thu được lãi lời trong tương lai. Thậm chí ngay cả khi ông ta không làm gì, chỉ giữ mức giá hợp lý, khách hàng có thể đã vui vẻ hơn để mua nhiều xăng hơn cho cửa hàng chỉ vì họ cảm thấy hài lòng với việc ông đã không lợi dụng họ trong tình huống này.

Trong hoàn cảnh cụ thể, hành vi của người chủ gara là có thể hiểu được. Những người trong số chúng ta mong muốn gây ảnh hưởng cho người khác thường bị ép phải đưa ra quyết định nhanh chóng bởi sự chuyển động quay cuồng của thế giới xung quanh. Điều này cũng đúng khi bạn là người thuyết phục. Chiến lược ảnh hưởng đầu tiên xuất hiện trong đầu bạn thường sẽ không mang tính đạo đức. Nhưng bằng nỗ lực cân nhắc tất cả các lựa chọn phù hợp với mình - sử dụng hộp công cụ mới - bạn có thể khiến mọi người hướng tới viễn cảnh, sản phẩm hay sáng kiến của mình theo cách xác thực, chân thành và dài lâu. Và cùng thời gian đó, với tư cách là những người thuyết phục có đạo đức, chúng ta có thể thấy thoải mái khi biết rằng những ai chọn cách vận dụng sự ảnh hưởng xã hội như một vũ khí hơn là một công cụ, sẽ chắc chắn không bị "gậy ông đập lưng ông".

Ảnh hưởng trong thực tế

Trong cuốn sách này, chúng tôi đã cố gắng thảo luận một số cái nhìn sâu sắc về vấn đề quá trình gây ảnh hưởng áp dụng trong thực tế như thế nào, từ cái nhìn khoa học. Chúng tôi thận trọng chỉ đưa ra những chiến lược ảnh hưởng đã được xem là hiệu quả thông qua các cuộc nghiên cứu, khảo sát được kiểm soát nghiêm ngặt. Chúng tôi không chỉ đơn thuần đưa ra các khuyến nghị dựa trên những linh cảm của bản thân mình hay những giai thoại. Thay vào đó, chúng tôi hoàn toàn dựa trên kết quả nghiên cứu ý nghĩa về sự ảnh hưởng và sự thuyết phục mang tính xã hội. Theo đó, bạn có thể tin chắc rằng những nỗ lực gây ảnh hưởng và thuyết phục người khác sẽ không còn cần chỉ dựa trên những trực giác và kinh nghiệm của bản thân bạn nữa. Giờ đây bạn đã có khoa học bên mình.

Chúng tôi cũng thường liên lạc với những người đã sử dụng khoa học thuyết phục và lắng nghe họ chia sẻ kinh nghiệm. Những người này đến từ nhiều môi trường làm việc khác nhau. Một số làm việc cho các tập đoàn xuyên quốc gia, một số làm cho chính phủ hoặc mảng giáo dục, nhiều người khác lại làm tư - và có người chỉ đơn thuần quan tâm xem khoa học này nói gì cho chúng ta về việc làm thế nào để trở nên thuyết phục. Sau đây chỉ là vài ví dụ về cách họ sử dụng có đạo đức một hay một vài chiến lược khoa học để giúp họ trở nên thuyết phục hơn.

Nick Pope, ***Giám đốc Đào tạo Bán hàng*** (***châu Âu***, ***Trung Đông***, ***châu Phi***), ***Bausch và Lomb***

Một cách để chúng tôi phát triển các mối quan hệ với khách hàng là mời họ đến các buổi giới thiệu và các cuộc họp giáo dục. Vào những ngày này, khách hàng của chúng tôi nhận được dồn dập lời đề nghị tham dự các cuộc họp và các ngày nghiên cứu được tài trợ bởi các công ty khác nhau. Không có gì nghi ngờ là đôi khi rất nhiều người trong số họ ban đầu nói rằng sẽ tham gia một sự kiên nhưng cuối cùng lại từ bỏ. Điều này ảnh hưởng lớn tới việc kinh doanh của chúng tôi.

Bằng việc sử dụng nguyên lý sự cam kết và tính nhất quán, trước khi mời bất cứ khách hàng nào tới một cuộc họp quan trọng, chúng tôi yêu cầu họ (a) đăng ký sở thích của họ về một chủ đề quan trọng và sau đó (b) đưa ra những câu hỏi họ muốn được trả lời về chủ đề đó. Khi họ nhận được lời mờ, chúng tôi đã nói rõ ràng là một số câu hỏi sẽ được những khách mời và chuyên gia về chủ đề họ đưa ra trả lời. Mong đợi câu hỏi của họ (những câu đã được chúng tôi cam kết trả lời) có thể được trả lời trong một diễn đàn mở đã làm tăng mạnh số người tham7 gia chỉ sau khi sử dụng nguyên lý này.

Dan Norris, Giám đốc Đào tạo, Dịch vụ phát triển Holt, San Antonio, Texas

Các món quà là một dấu hiệu của thế giới thể thao. Đó có thể là những chiếc mũ có gắn quả cầu len, áo phông hay những chỗ ngồi miễn phí, rất nhiều đội như đội chúng tôi sử dụng những món quà này để thu hút người hâm mộ đến với các trò chơi. Ông chủ công ty chúng tôi sở hữu vài đội thể thao, gồm cả một câu lạc bộ nhỏ chơi môn khúc quân cầu.

Sau một thời gian có doanh số bán vé thấp, chúng tôi phải báo cáo với người bán vé theo mùa của chúng tôi rằng chúng tôi phải cắt bỏ những phần quà khuyến mại. Chúng tôi đã đặt lịch cho vài nhóm tiêu biểu, và nhóm đầu tiên đã phản ứng rất tiêu cực đối với thông tin này. Họ hầu như đã xem những món quà kia là thứ gì đó được mong đợi chứ không đơn thuần chỉ là một món quà. Chúng tôi đã vô tình khiến họ nghĩ tới khả năng có thể mất mọi thứ họ đã kỳ vọng.

Cuộc gặp mặt nhanh chóng trở nên quay cuồng và nhiều người hâm mộ ra về trong tâm trạng giận dữ.

Sau đó, chúng tôi đã gặp và thảo luận một chiến lược khác, nghĩ xem làm thế nào có thể hiệu quả hơn bằng cách áp dụng nguyên lý sự đáp trả.

Tại cuộc họp nhóm tiêu biểu tiếp theo, chúng tôi bắt đầu với việc yêu cầu người hâm mộ đọc tên những món quà khác nhau mà chúng tôi đã tặng họ suốt những năm qua. Họ bắt đầu đưa ra các câu trả lời như áo nịt len, vé khuyến mãi, gậy khúc quân cầu có chữ ký, v.v… Chúng tôi đáp lại câu trả lời của họ bằng câu nói, "Chúng tôi rất vui vì trước đây có thể tặng những món quà này cho các bạn, và mong muốn được tiếp tục làm như vậy trong tương lai. Nhưng, doanh số bán vé của chúng tôi đang bị giảm và điều đó khiến chúng tôi gặp khó khăn. Chúng tôi có thể làm gì để đưa nhiều người hâm mộ hơn nữa đến được với các trận đấu?" Phản ứng của nhóm này khác hẳn với nhóm đầu tiên. Người hâm mộ bắt đầu hợp tác, nghĩ xem làm thế nào có thể lôi kéo thêm bạn bè và các thành viên gia đình họ tham gia các trận đấu, và một số người còn nhấn mạnh: "Đó là việc tối thiểu chúng tôi có thể làm sau tất cả những gì các anh đã làm cho chúng tôi".

John Fisher, Preston, Vương quốc Anh

Vợ tôi có công việc kinh doanh riêng của mình, may và bán quần áo trẻ em. Khi mới bắt đầy, cô ấy chỉ có một vài mẫy và loại vải cung cấp cho khách hàng. Khi việc kinh doanh bắt đầu lớn mạnh và thu hút được nhiều khách hàng, cô quyết định mở rộng phạm vi bằng việc cung cấp cả các mẫu mã quần áo cho trẻ em và các loại vải, loại mẫu khác. Chúng tôi đều nhận ra rằng càng nhiều lựa chọn, mọi người càng mua ít. Trong khi, giống như nhiều người, chúng ta sẽ cân nhắc nhiều thứ để chọn ra một thứ tốt nhất. Vợ tôi cũng nhận thấy, càng có nhiều lựa chọn, khách hàng càng ít mua hàng của cô hơn.

Brian F. Ahearn, Công ty Bảo hiểm ô tô State, Columbus, Ohio

Một trong những trách nhiệm của tôi là giúp đỡ tuyển chọn các đại lý độc lập làm đại diện cho công ty mình. Trong nỗ lực làm như thế, chúng tôi đã gửi các tài liệu tiếp thị đến những đại lý tiềm năng để họ có thể biết nhiều hơn về chúng tôi. Trong khi hy vọng phần lớn các đại lý đọc thông tin của chúng tôi thì hiếm khi chúng tôi nhận được các phản hồi trực tiếp. Sau khi học được nguyên lý sự khan hiếm, chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi đã bỏ lỡ một cơ hội ở ngay trước mặt mình từ rất lâu rồi!

Chúng tôi không hoạt động kinh doanh tại tất cả các bang và mỗi năm chúng tôi đặt mục tiêu đơn giản là tuyển chọn những đại lý tại những khu vực hoạt động của mình. Chúng tôi không bao giờ nghĩ tới việc kết hợp chặt chẽ những thực tế này, hay khả năng hiện tại của mình vào những tờ truyền tin gửi đi. Khi hiểu được làm thế nào sự khan hiếm có thể thúc đẩy mọi người hành động, chúng tôi bắt đầu đính kèm đôi điều vào cuối những tờ truyền tin như: "Hàng năm chúng tôi có mục đích chỉ tuyển chọn một số đại lý làm đối tác của mình. Cho năm 2006 này, con số sẽ chỉ là 42 đại lý xuyên suốt 28 bang hoạt động của chúng tôi và đến nay chúng tôi đã chọn được hơn 35 đại lý rồi. Chúng tôi thực sự hy vọng đại lý của bạn sẽ trở thành một trong những đại lý còn lại được chọn trước khi kết thúc năm". Sự khác biệt ngay lập tức được chú ý! Chỉ trong vài ngày, chúng tôi đã bắt đầu nhận được yêu cầu cung cấp thông tin. Không có bất cứ chi phí ngoài nào, bất cứ chiến dịch tiếp thị nào mới, không có sự thay đổi cần thiết nào về sản

phẩm hay hệ thống. Chỉ có sự thay đổi duy nhất là thêm vào ba câu trình bày chân thật.

Kathy Fragnoly, Nhóm Nghị Quyết, Dallas và San Diego

Tôi là một luật sư, người đã từ bỏ 13 năm kinh nghiệm làm luật để trở thành một giới làm toàn thời gian. Nhiệm vụ của tôi là gặp gỡ các bên liên quan đến sự tranh chấp và giúp họ giải quyết mâu thuẫn. Phần lớn các bên có các luật sư đại diện. Một buổi hòa giải điển hình thường bắt đầu với các bên tại một căn phòng. Mỗi bên được yêu cầu cung cấp một bản tường trình về trường hợp của họ. Sau khi mở các bản tường trình ra, tôi đi theo mỗi bên về phòng họ và đến trước mặt họ với nỗ lực thuyết phục từng bên rằng vị trí họ đảm nhiệm đầu sáng nay cần thay đổi cho trường hợp cần giải quyết. Tôi thường đưa ra các lời khuyên cá nhân dựa trên sức mạnh và điểm yếu của mỗi trường hợp để tạo ra sự biến đổi.

Trước khi đọc về tâm lý thuyết phục, tôi cho phép các bên đưa ra yêu cầu về tiền bạc trước buổi khai mạc xét xử để bên kia nghe thấy. Tuy nhiên, khi tôi đã hiểu nguyên lý sự nhất quán, tôi bắt đầu yêu cầu mỗi bên chỉ nêu lên yêu cầu về tiền hoặc các yêu sách khi tôi gặp riêng họ. Tỷ lệ giải quyết được các vụ của tôi tăng mạnh khi tôi nhận ra rằng cam kết công khai đối với một con số nằm đằng sau nỗ lực thực hiện thỏa hiệp. Tôi cũng nhanh chóng hiểu được rằng càng nhiều người trong phòng nghe thấy các yêu cầu một cách công khai, càng khó để khiến họ thay đổi vị trí của mình!

Dil Sidhu, Trợ lý Chủ tịch, London Borough của Lambeth

Khi tôi chuyển đến văn phòng, nơi đây có rất nhiều vấn đề lớn trong những thay đổi hoạt động, lãnh đạo, quản lý và đang trải qua một chương trình phục hồi quan trọng. Bằng việc sử dụng nguyên lý uy thế (nguyên lý có nghĩa là mọi người dựa trên kiến thức uyên thâm hay thông thái để hướng dẫn cách làm thế nào phản ứng lại) tôi tìm ra các cách hữu ích để đảm bảo rằng ban hội thẩm giám sát và tư vấn chính phủ đang chấp nhận loại hình và tốc độ thay đổi đạt được. Tôi chắc rằng khả năng của nhân viên áp dụng vào công việc được công khai cùng tên của các tổ chức khác, nơi tạo điều kiện để cải thiện hoạt động của họ. Một vấn đề nhỏ, nhưng lại tạo ra một sự thay đổi thái độ lớn lao từ ban cố vấn và cho phép chúng ta thoải mái theo kịp với công việc phục hồi.

Christy Farnbauch, Trường Hilliard City, Hilliard, Ohio

Tôi có cơ hội thử nghiệm một số nguyên lý trong suốt chiến dịch thuế má ở trường học mình. Tôi làm việc cho một trường học lớn thứ 9 tại Ohio và chúng tôi đã cố gắng, nhưng không thành công, 3 lần để vượt qua mức đánh thuế mà với mức này sẽ cung cấp nguồn quỹ cho một phần ba trường trung học phổ thông và mười bốn trường tiểu học. Trong suốt chiến dịch cuối (từ tháng 2 đến tháng 5, năm 2006), tôi đề xuất rằng chúng tôi sẽ thử một số kỹ thuật mới dựa trên khoa học thuyết phục.

Chúng tôi chọn một chiến dịch được viết theo cách phủ định: “Con em chúng ta không thể chờ đợi được”. Trước kia, những chủ đề chiến dịch thường viết ở thể khẳng định (ví dụ, Đoàn kết vì trẻ em, Xây dựng ngày mai từ ngày hôm nay, v.v…). Chúng tôi cố gắng truyền tải ý nghĩa rằng, chẳng có nhiều thời gian để làm điều đúng và chạm vào sự ác cảm với sự mất mát. Hàm ý là - con em chúng ta (và cộng đồng) sẽ chịu mất mát nếu chúng ta không hành động ngay từ bây giờ. Chúng tôi tạo ra ba thông điệp rõ ràng, dựa trên cuộc nghiên cứu cộng đồng, và đọc rõ ràng, đọc đi đọc lại những thông điệp này (một chiến lược chính trị đã được chứng minh).

Chúng tôi cũng xây dựng một mạng lưới xã hội gồm hơn 10 nghìn cử tri bằng cách sử dụng chiến lược Kêu gọi bỏ phiếu có tên là "Của tôi +9". Thông qua một cuộc điều tra bằng điện thoại, phần lớn những cử tri ủng hộ đều được nhận diện và 1000 cử tri được yêu cầu chọn ra chín tên của 9 người bạn và/hay đồng nghiệp để gọi và tham gia hơn 3 tuần suốt cuộc bầu cử. Các tình nguyện viên cũng được thông báo đầy đủ. Rất nhiều tình nguyên viên là "những người truyền tin thay đổi chính kiến" bỏ phiếu chống lại luật thuế trước đây. Những cử tri tiềm năng được yêu cầu cam kết bỏ phiếu cho vấn đề của trường và đồng thời chịu trách nhiệm lôi kéo thêm bạn bè hoặc đồng nghiệp mình. Họ nhận được lời nhắc nhở về cuộc bỏ phiếu ngay khi cuộc bầu cử chấm dứt. Chúng tôi cũng tạo ra các tấm bưu thiếp chiến dịch và những tờ truyền tin khác được thiết kế phù hợp với các khu vực cụ thể xuyên suốt huyện. Lại một lần nữa, một sự khởi đầu mới. Trong khi tôi không thể chứng minh khoa học rằng chiến lược nào đã giúp chúng tôi thắng cử, nhưng chúng tôi đã vượt qua vấn đề đó với thắng lợi lớn. Tôi tin rằng những kỹ thuật này là vô giá đối với thành công của chúng tôi và chúng tôi sẽ sử dụng chúng lần nữa trong những chiến dịch sắp tới.

Tim Batchelor, Giám đốc Đào tạo, Surrey

Khi đóng vai trò là Trưởng phòng đào tạo tại một công ty dược phẩm lớn, tôi có trách nhiệm khởi xướng một Chương trình Giới thiệu các kỹ năng mới tới 400 nhân viên bán hàng người Mỹ của chúng tôi. Trong khi chúng tôi biết rằng chương trình này rất mới, chúng tôi cũng biết rằng không phải ai cũng nghĩ giống mình về sáng kiến này. Rất nhiều nhân viên làm việc lâu năm cho công ty có thể nghĩ trước đây họ đã biết về chương trình này. Dựa trên ý kiến rằng mọi người đi theo sự chỉ đạo của nhiều người giống họ, ở giai đoạn đầu cuộc hội thảo, chúng tôi đã yêu cầu mọi người viết ra một điều họ thực sự thích về cuộc hội thảo này. Chúng tôi đã chọn ra những phản hồi hay và in ra một áp phích lớn để treo lên tường cho những sự kiện sắp tới. Thực tế, trước khi chúng tôi bắt đầu bất cứ cuộc tập huấn nào chúng tôi đều yêu cầu các đại biểu xem lại những tờ áp phích này và xem điều những đồng nghiệp của họ đã nói về chương trình. Ban đầu, tôi hơi hoài nghi một chút liệu việc làm đơn giản này có thể hiệu quả không, nhưng ảnh hưởng của nó thật kinh khủng. Cuối chương trình, chúng tôi đã tập hợp được hơn 200 email từ người tham dự (một con số chưa từng có). Điều thú vị là bằng chứng này cũng giúp tôi gây ảnh hưởng tới các lãnh đạo cấp cao ủng hộ cho các dự án tương lai mà tôi lãnh đạo. Cuối cùng, không chỉ có tôi kể cho họ làm thế nào Phòng đào tạo lại thành công như vậy. Giờ đây tôi có bằng chứng của 200 nhân viên đã nói như vậy.

Ghi chú

[1] Luke Skywalker: Một nhân vật trong phim Chiến tranh giữa các vì sao, là con trai của Anakin Skywalker (Darth Vader)

[2] Oscar Wilde, tên đầy đủ là Oscar Fingal O'Flahertie Wills Wilde, là một nhà văn nổi tiếng của Ireland.

[3] Ralph Waldo Emerson (1803 - 1882): Là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ, và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt.

[4] Aldous Leonard Huxley (1894 - 1963): Là một nhà văn người Anh di cư đến Mỹ và sống ở Los Angeles cho đến khi chết năm 1963. ông là một thành viên của gia tộc Huxley nổi tiếng. Rất nổi danh với những tiểu thuyết và những bài viết đa dạng về lữ hành, truyện cho phim và kịch bản.

[5] Thực tế này được nhấn mạnh tại một cuộc hội thảo gần đây của một trong các tác giả. Thích thú với việc chỉ ra tình huống không có sự tương đồng giữa tên và sự nghiệp của một người, một đại biểu bình luận: "Tôi có một người bạn tên là Dennis và anh ta không phải là bác sỹ nha khoa". Khi được một đại biểu khác hỏi là anh Dennis kia làm nghề gì, vị đại biểu này thở dài và nói: "Thực ra, anh ấy là một công nhân phá công trình" (chú thích, từ này trong tiếng anh được bắt đầu bằng chữ cái D)

Nhà Xuất Bản Lao Động - Xã Hội

Ngõ Hòa Bình 4 - Minh Khai - Hai Bà Trưng - Hà Nội

Điện thoại: (84-4) 3 624 6921

Fax: (84-4) 3 624 6915

36+14 chước thuyết phục bất kỳ ai

Chịu trách nhiệm xuất bản: Hà Tất Thắng

Biên tập: Đinh Thanh Hòa

Trình bày: Trần Thị Khuyên

Bìa: Nguyễn Ngọc Thuỳ

Sửa bản in: Bùi Thu Hà

In 3.000 bản, khổ 13 X 20.5 cm tại Công ty TNHH In TM&DV Nguyễn Lâm.

Số đăng ký kế hoạch xuất bản 941- 2010/CXB/05-236/LĐXH

Quyết định xuất bản số 716/QĐ- NXBLĐXH.

In xong và nộp lưu chiểu quý IV-2010